

UNIVERSITA' DEGLI STUDI  
DI MODENA E REGGIO EMILIA

---

FACOLTÀ DI ECONOMIA

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA AZIENDALE

ECONOMIA DI COMUNIONE:  
PECULIARITÀ E PROSPETTIVE

Relatore:  
Chiar.mo Prof. Giovanni Bianchini

Laureando:  
Matteo Zamboni

---

Anno Accademico 2003-2004



*A mia madre,  
che continua ad  
amarmi dal cielo.*

*A mio padre.*



# INDICE

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Introduzione</b> .....                                                                        | 9  |
| <b>1. Il background culturale e spirituale di Economia di Comunione</b> .....                    | 13 |
| 1.1 La coerenza di EdC con il cammino sociale della Chiesa.....                                  | 13 |
| 1.1.1 L'insegnamento di Gesù.....                                                                | 13 |
| 1.1.2 Le prime comunità cristiane.....                                                           | 15 |
| 1.1.3 I primi Padri della Chiesa.....                                                            | 17 |
| 1.1.4 Il monachesimo.....                                                                        | 18 |
| 1.1.5 I grandi Padri della Chiesa.....                                                           | 19 |
| 1.1.6 La dottrina sociale della Chiesa.....                                                      | 21 |
| 1.1.7 La coerenza del progetto EdC.....                                                          | 24 |
| 1.2 Storia di Chiara Lubich e del Movimento dei Focolari.....                                    | 25 |
| 1.3 La spiritualità del Movimento dei Focolari.....                                              | 31 |
| 1.3.1 Cos'è il Focolare.....                                                                     | 31 |
| 1.3.2 "Che tutti siano uno": la spiritualità dell'unità.....                                     | 33 |
| 1.3.3 La spiritualità di comunione.....                                                          | 38 |
| 1.3.4 Economia, lavoro e il carisma dell'unità.....                                              | 40 |
| 1.4 La cultura del dare.....                                                                     | 43 |
| <b>2. Teoria economica ed Economia di Comunione</b> .....                                        | 49 |
| 2.1 Antropologia e razionalità dell'economia moderna.....                                        | 49 |
| 2.2 Economia, felicità e relazionalità.....                                                      | 50 |
| 2.2.1 Aristotele e l'eudaimonia.....                                                             | 50 |
| 2.2.2 L'era cristiana.....                                                                       | 53 |
| 2.2.3 L'umanesimo e la crisi del civile.....                                                     | 54 |
| 2.2.4 La pubblica felicità.....                                                                  | 55 |
| 2.2.5 Da Smith a Marshall.....                                                                   | 57 |
| 2.2.6 Il divorzio tra economia e felicità.....                                                   | 61 |
| 2.3 Il disagio dell'economia.....                                                                | 63 |
| 2.3.1 La responsabilità dell'economia e il distacco dalla realtà: il paradosso di Easterlin..... | 63 |
| 2.3.2 Una possibile spiegazione: la separazione economia-etica....                               | 67 |
| 2.4 Verso una nuova teoria economica?.....                                                       | 70 |
| 2.4.1 La relazionalità in economia.....                                                          | 70 |
| 2.4.2 Una razionalità nuova per comprendere EdC.....                                             | 74 |
| <b>3. Il progetto Economia di Comunione</b> .....                                                | 79 |
| 3.1 Nascita di un'idea.....                                                                      | 79 |
| 3.2 La realtà Economia di Comunione nel mondo.....                                               | 81 |

|                                                                                                  |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.3 Il meccanismo di solidarietà di EdC.....                                                     | 90         |
| 3.3.1 Non assistenzialismo ma comunione.....                                                     | 90         |
| 3.3.2 I bisogni soddisfatti e le strutture finanziate.....                                       | 93         |
| 3.3.3 La promozione integrale della persona.....                                                 | 95         |
| 3.3.4 Come funziona il meccanismo di solidarietà.....                                            | 97         |
| 3.3.5 Il Movimento dei Focolari come <i>laboratorio</i> di una solidarietà<br>nuova.....         | 98         |
| <br>                                                                                             |            |
| <b>4. L'impresa di Economia di Comunione.....</b>                                                | <b>101</b> |
| 4.1 EdC, impresa, mercato.....                                                                   | 101        |
| 4.1.1 La forma giuridica delle imprese EdC.....                                                  | 101        |
| 4.1.2 Mercato e profitto come strumenti di comunione.....                                        | 102        |
| 4.1.3 Il superamento del modello Stato-mercato.....                                              | 104        |
| 4.2 La mission dell'impresa di EdC.....                                                          | 105        |
| 4.2.1 La centralità della persona e il profitto competitivo.....                                 | 105        |
| 4.2.2 Il superamento della teoria degli stakeholders.....                                        | 106        |
| 4.3 Significato e destinazione degli utili nelle imprese di EdC.....                             | 108        |
| 4.3.1 Destinazione degli utili e disciplina giuridica.....                                       | 111        |
| 4.3.2 La destinazione degli utili in "E. di C. S.p.A.".....                                      | 113        |
| 4.3.3 Critica alla visione del profitto di EdC.....                                              | 114        |
| 4.4 Cultura di impresa in EdC.....                                                               | 114        |
| 4.4.1 La cultura del dare in azienda.....                                                        | 115        |
| 4.4.2 Cultura del dare e competitività.....                                                      | 117        |
| 4.5 Impresa come comunità.....                                                                   | 118        |
| 4.5.1 La gestione incentrata sulla persona.....                                                  | 118        |
| 4.5.2 Principio gerarchico e struttura organizzativa nelle imprese<br>Economia di Comunione..... | 119        |
| 4.5.3 La qualità delle relazioni interne.....                                                    | 120        |
| 4.5.4 Ambiente di lavoro e sicurezza.....                                                        | 121        |
| 4.6 Le relazioni con l'esterno.....                                                              | 123        |
| 4.6.1 Le relazioni con i fornitori.....                                                          | 123        |
| 4.6.2 Le relazioni con i clienti.....                                                            | 124        |
| 4.6.3 Le relazioni con i concorrenti.....                                                        | 124        |
| 4.6.4 Le relazioni con il territorio e con aziende estere.....                                   | 125        |
| 4.7 Legalità e rispetto per l'ambiente.....                                                      | 126        |
| 4.8 I vantaggi competitivi dell'impresa di EdC.....                                              | 127        |
| 4.8.1 Le difficoltà competitive delle imprese di comunione.....                                  | 128        |
| 4.8.2 I vantaggi competitivi.....                                                                | 128        |
| 4.8.2.1 La condivisione dei valori.....                                                          | 129        |
| 4.8.2.2 La condivisione della mission.....                                                       | 129        |
| 4.8.2.3 La persona come risorsa.....                                                             | 129        |
| 4.8.2.4 La condivisione dei valori di EdC da parte degli<br>stakeholder.....                     | 130        |
| 4.8.2.5 La capacità relazionale.....                                                             | 131        |
| 4.9 Il "socio invisibile".....                                                                   | 132        |
| 4.10 L'uomo nuovo imprenditore.....                                                              | 134        |
| 4.11 Le sfide di Economia di Comunione.....                                                      | 136        |
| 4.11.1 La sfida dello sviluppo delle imprese EdC.....                                            | 136        |

|           |                                                                        |            |
|-----------|------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.11.2    | La sfida a livello di struttura organizzativa.....                     | 138        |
| 4.11.3    | La sfida dei consumi.....                                              | 138        |
| 4.11.4    | Da testimonianza a esperienza contagiosa.....                          | 139        |
| <b>5.</b> | <b>I poli produttivi di Economia di Comunione.....</b>                 | <b>141</b> |
| 5.1       | Cosa sono i poli di EdC.....                                           | 141        |
| 5.2       | I poli nel mondo.....                                                  | 141        |
| 5.2.1     | I poli già produttivi.....                                             | 142        |
| 5.2.1.1   | Polo Spartaco.....                                                     | 142        |
| 5.2.1.2   | Polo Solidaridad.....                                                  | 147        |
| 5.2.2     | I poli nascenti.....                                                   | 149        |
| 5.2.2.1   | Polo Lionello.....                                                     | 149        |
| 5.2.2.2   | Altri poli.....                                                        | 154        |
| 5.3       | Il significato dei poli di EdC.....                                    | 155        |
| 5.3.1     | Città celeste e città terrena.....                                     | 155        |
| 5.3.2     | Città sul monte.....                                                   | 156        |
| 5.3.3     | Punto di riferimento.....                                              | 157        |
| 5.3.4     | Sale e lievito.....                                                    | 157        |
| 5.4       | Poli produttivi e distretti industriali.....                           | 158        |
| 5.4.1     | il distretto industriale.....                                          | 158        |
| 5.4.1.1   | Le economie esterne.....                                               | 159        |
| 5.4.1.2   | Distretto industriale come sistema di imprese.....                     | 161        |
| 5.4.1.3   | Le dinamiche di cooperazione e di concorrenza....                      | 162        |
| 5.4.1.4   | I limiti del distretto industriale.....                                | 163        |
| 5.4.2     | Distretto e polo: confronto.....                                       | 164        |
| 5.5       | Il valore aggiunto dei poli di EdC.....                                | 167        |
| 5.5.1     | Polo produttivo come comunità di imprese.....                          | 167        |
| 5.5.2     | I vantaggi competitivi dei poli di EdC.....                            | 168        |
| <b>6.</b> | <b>Verifica dell'EdC: caso Tecnooor s.n.c. e caso Ridix S.p.A.....</b> | <b>171</b> |
| 6.1       | Caso Tecnooor s.n.c.....                                               | 171        |
| 6.1.1     | L'azienda.....                                                         | 171        |
| 6.1.2     | Gli obiettivi e i valori.....                                          | 173        |
| 6.1.3     | La struttura organizzativa.....                                        | 174        |
| 6.1.4     | La gestione del personale.....                                         | 175        |
| 6.1.5     | Il clima aziendale.....                                                | 176        |
| 6.1.6     | Le relazioni con l'esterno.....                                        | 177        |
| 6.1.7     | Sicurezza, ambiente, rispetto delle leggi.....                         | 179        |
| 6.1.8     | La gestione degli utili.....                                           | 179        |
| 6.1.9     | L'imprenditore e l'EdC.....                                            | 180        |
| 6.2       | Caso Ridix S.p.A.....                                                  | 181        |
| 6.2.1     | L'azienda.....                                                         | 181        |
| 6.2.2     | Gli obiettivi.....                                                     | 182        |
| 6.2.3     | I valori.....                                                          | 182        |
| 6.2.4     | La struttura organizzativa.....                                        | 183        |
| 6.2.5     | La gestione del personale.....                                         | 185        |
| 6.2.6     | Il clima aziendale.....                                                | 186        |

|                                                            |            |
|------------------------------------------------------------|------------|
| 6.2.7 Le relazioni con l'esterno.....                      | 187        |
| 6.2.8 Sicurezza, ambiente, rispetto delle leggi.....       | 188        |
| 6.2.9 La gestione degli utili.....                         | 188        |
| 6.2.10 L'imprenditore e l'EdC.....                         | 189        |
| <b>Conclusioni.....</b>                                    | <b>191</b> |
| <b>Appendice.....</b>                                      | <b>197</b> |
| Appendice I – Statuto della società “E. di C. S.p.A.”..... | 197        |
| Appendice II – Questionario inviato alle aziende.....      | 219        |
| <b>Ringraziamenti.....</b>                                 | <b>225</b> |
| <b>Bibliografia.....</b>                                   | <b>227</b> |

# INTRODUZIONE

Ho scelto come argomento della mia tesi di laurea il progetto “Economia di Comunione nella libertà” per diversi motivi.

Innanzitutto sono stato motivato dal desiderio di trattare un argomento che fosse attinente ad un modo diverso di fare economia, etico e legato alla solidarietà. Questa inclinazione è molto forte in me, ed è legata probabilmente ad alcune esperienze significative che ho vissuto, prima fra tutte l’educazione che ho ricevuto dai miei genitori. Essi mi hanno trasmesso il valore che ha la vita umana, a partire dalla considerazione che ognuno di noi è speciale perché frutto di un progetto unico, e quindi assolutamente originale. Inoltre sono loro grato perché mi hanno insegnato a dare valore alle cose semplici, ad evitare gli sprechi, ad amare e rispettare la natura.

Un secondo passo verso questa acquisita sensibilità l’ho compiuto durante il quarto anno di ragioneria. Con la mia classe sono stato coinvolto in un progetto nel quale si è parlato di mondialità, globalizzazione, multinazionali, sfruttamento minorile, sviluppo sostenibile. E’ stato un cammino che mi ha veramente colpito: per la prima volta ho avuto la possibilità di approfondire realtà diverse dalla nostra, e conoscere situazioni che sono intollerabili ma di cui si parla pochissimo, soprattutto lo sfruttamento del lavoro minorile e le colpe che di questo hanno le multinazionali. Nell’estate del 2003 ho vissuto una esperienza di solidarietà missionaria a Sighet, un paese nel nord della Romania nel quale i problemi legati alla povertà economica passano in secondo piano rispetto alla povertà morale diffusa, legata alla mancanza di rispetto per la persona e per la sua dignità; i frutti di questa situazione si vedono nelle strade della città, in cui tantissimi bambini ed adolescenti vivono abbandonati a sé stessi, spesso fumando colla per dimenticare la fame. Ho realizzato che le situazioni di povertà e sofferenza si possono capire veramente solo vedendole, perché le parole non possono sostituire l’incontro con le persone.

Infine in questi anni di Università ho maturato (forse ingenuamente) l’idea che la vita economica, il mercato, l’impresa sono elementi *neutri*, né buoni né cattivi, sono

strumenti nelle mani delle persone, e le conseguenze dipendono dall'uso che ne facciamo e dagli scopi che abbiamo.

Da ciò la volontà di approfondire una di quelle esperienze economiche definite *diverse*, o *dal volto umano*: mi entusiasmano perché vedo in esse il lato bello dell'economia.

Tornando alla scelta dell'argomento, tra le tante esperienze di questo tipo (e oggi sono molte: commercio equo e solidale, cooperative sociali, aziende no profit, banca etica), Economia di Comunione<sup>1</sup> mi ha attratto maggiormente, perché si basa in modo esplicito su valori cristiani che condivido. Ho visto in questo la possibilità di vivere la tesi come un'occasione di crescita personale. Inoltre la curiosità è stata una molla importante: sapevo poco di questa esperienza (rispetto alle altre) ed ero anche curioso di conoscere meglio il Movimento dei Focolari.

Sono venuto a conoscenza di EdC quando me ne ha parlato la mia fidanzata, che aveva visitato diverse volte la cittadella di Loppiano: i suoi racconti mi hanno incuriosito subito, soprattutto quel nome, Economia di Comunione, che non poteva non riferirsi a qualcosa positivo.

Gli obiettivi della tesi consistono innanzitutto nell'indagare i presupposti sociali, culturali e valoriali su cui si fonda EdC e analizzare questa esperienza alla luce della teoria economica. Inoltre approfondire il progetto Economia di Comunione in tutti i suoi aspetti: come è nato, che scopi si pone e come funziona il meccanismo di solidarietà; quali sono le peculiarità dell'azienda EdC, con particolare riferimento alle sue finalità, alla gestione degli utili e alle dinamiche relazionali; quali sono gli sviluppi del progetto, in particolare i nascenti poli industriali.

I temi sono stati trattati, dal punto di vista teorico, attraverso l'analisi della letteratura specifica dell'argomento ed una approfondita ricerca delle riviste e delle pubblicazioni periodiche relative al Movimento dei Focolari ed all'Economia di Comunione. Mi sono inoltre avvicinato alla letteratura in merito alla teoria economica per esaminarne i legami con EdC.

Ho verificato la realtà aziendale di EdC con due casi concreti, relativi a due aziende italiane aderenti al progetto, operanti in settori diversi. Per entrambe ho intervistato due tra i titolari delle imprese, prima inviando loro un questionario (vedi appendice

---

<sup>1</sup> Da questo momento indicato anche con EdC.

II), identico per entrambi in modo da semplificare il confronto, poi approfondendo mediante un dialogo diretto (per quanto riguarda la Tecnodoor) e uno scambio di e-mail (per quanto riguarda la Ridix). E' stato molto proficuo il dialogo intrattenuto con alcuni esponenti del progetto, in particolare Alberto Ferrucci, direttore della rivista "Economia di Comunione – una cultura nuova" e membro della segreteria internazionale di EdC, e Beatrice Vecchione, consigliere di E. di C. S.p.A.

Non meno utile è stata la visita alla cittadella focolarina di Loppiano a Incisa Val d'Arno, che mi ha permesso di comprendere meglio la realtà del Movimento e visitare diverse piccole attività produttive aderenti al progetto; importante anche la frequentazione degli "Appuntamenti di approfondimento culturale e spirituale di EdC" a Piacenza, soprattutto per le testimonianze degli imprenditori che condividevano esperienze e problemi e che sono state fondamentali per calarmi in questa realtà.

Nel capitolo 1 ho esaminato le basi storiche, culturali e spirituali di Economia di Comunione. Ho verificato la collocazione del progetto nell'ambito della Chiesa Cattolica, ripercorrendone la storia dal I° secolo d.C. ad oggi ed esponendo le principali tematiche della Dottrina Sociale della Chiesa. Inoltre ho approfondito la storia del Movimento dei Focolari e la sua spiritualità, sottolineando i principali aspetti della vocazione focolarina (il *focolare*, l'*unità* e *Gesù abbandonato*, la *comunione* con i fratelli), e come questo carisma influenzi l'agire economico e professionale di chi vive questa spiritualità. Infine ho esaminato la *cultura del dare*, tipica del Movimento e fondamentale per comprendere EdC.

Nel capitolo 2 ho esposto le principali caratteristiche della teoria economica moderna e ripercorso il cammino con il quale essa, per emanciparsi al ruolo di scienza a tutti gli effetti, si sia progressivamente disinteressata del tema della felicità e dell'aspetto relazionale dell'agire economico, arrivando così a definire l'homo oeconomicus, individualista e interessato solo a massimizzare la propria utilità. Ho quindi esposto i limiti di una teoria così configurata e la tesi, diffusa tra gli economisti, che l'impovertimento di questa disciplina sia dovuta alla sempre minore influenza che su di essa ha l'etica. Confrontandomi con il testo *Etica ed Economia* di Sen, che ho trovato illuminante, ho sottolineato l'esigenza di un nuovo concetto di razionalità e di strumenti più adatti per comprendere esperienze come Economia di Comunione: per

questo ho trattato il tema dei beni relazionali ed esposto un nuovo concetto antropologico (antropologia della persona) e di razionalità (razionalità di comunione).

Nel capitolo 3 ho esposto come è nato il progetto e analizzato, attraverso grafici e tabelle, la realtà delle aziende di EdC nel mondo. Inoltre ho approfondito il meccanismo di solidarietà di Economia di Comunione: da un lato indagando le dinamiche di reciprocità tra chi dona (le imprese) e chi riceve (gli indigenti), l'importanza e la dignità di questi ultimi nell'ambito del progetto, le finalità in termini di sviluppo pieno della persona, le ragioni per cui sono coinvolti solo i membri del Movimento; dall'altro lato analizzando il funzionamento del meccanismo di distribuzione degli utili e presentando il progetto dal punto di vista quantitativo (indigenti che si è potuto aiutare negli anni, bisogni soddisfatti).

Nel capitolo 4 ho esposto le caratteristiche dall'azienda di EdC: gli obiettivi, la gestione e il significato degli utili, la cultura d'impresa, la peculiarità delle relazioni nei confronti dei collaboratori e dei soggetti esterni, le scelte etiche. Ho inoltre approfondito i punti di forza caratteristici di queste imprese e le sfide che esse devono affrontare dal punto di vista competitivo, strutturale, sociale e della formazione delle regole.

Il capitolo 5 è dedicato ai poli produttivi di EdC. Ho descritto i due poli già operativi in America Latina e il cammino di creazione del polo italiano accanto alla cittadella di Loppiano. Inoltre ho approfondito il significato valoriale dei poli per l'Economia di Comunione. Ho infine chiarito analogie e differenze di queste aggregazioni rispetto ai distretti industriali e sottolineato i vantaggi competitivi di cui possono beneficiare le aziende insediate nei poli.

Nel capitolo 6, infine, ho esposto il caso concreto di due aziende di EdC: la TecnoDoor s.n.c. di Isera (TN) e la Ridix S.p.A. di Grugliasco (TO). Per entrambe ne ho ripercorso la storia, elencato le principali caratteristiche e gli aspetti tipici di gestione. Inoltre ho approfondito i valori e gli obiettivi condivisi dai collaboratori che ispirano l'agire aziendale, le peculiarità e la qualità dei rapporti instaurati all'interno e nei confronti dei soggetti con i quali l'azienda si relaziona. Ho potuto infine approfondire i criteri con i quali vengono prese le decisioni in merito alla destinazione degli utili.

# **CAPITOLO 1**

## **IL BACKGROUND CULTURALE E SPIRITUALE DI ECONOMIA DI COMUNIONE**

### **1.1 LA COERENZA DI ECONOMIA DI COMUNIONE CON IL CAMMINO SOCIALE DELLA CHIESA**

Economia di Comunione si colloca all'interno e in conformità con il cammino percorso dalla Chiesa a partire dalle prime comunità cristiane fino al magistero sociale di Giovanni Paolo II. Sono molti i punti di contatto e le analogie che portano quindi l'esperienza di EdC a porsi come erede dei valori e dei principi che hanno ispirato la Chiesa in ambito economico e sociale.

#### **1.1.1 L'insegnamento di Gesù**

Nel primo secolo d.C., la Palestina versa in condizioni economiche difficili, a causa delle invasioni, dei saccheggi e delle spoliazioni che caratterizzarono quel periodo: così il paese è molto povero nonostante lo spirito di risparmio e l'operosità degli abitanti. I giudei benestanti sono quelli della classe dominante come i grandi sacerdoti, parte dei farisei e l'oligarchia erodiana. Essi cercano di tenersi amiche le autorità di Roma per conservare i loro privilegi.

Gesù porta un messaggio rivoluzionario capovolgendo la mentalità corrente: da una società che considera come suo scopo il guadagno, propone una società che considera il lavoro e il guadagno solo come mezzi, strumenti. Il giorno in cui l'umanità vivesse per edificare il Regno di Dio, non ci sarebbero più crisi sociali, perché tutti i beni sarebbero messi fraternamente a disposizione di tutti. Le Beatitudini<sup>1</sup> stesse contengono un principio per la soluzione dei problemi sociali ed economici: "Esse fanno di ogni operazione un fatto religioso, in quanto ad ogni

---

<sup>1</sup> Vangelo di Matteo, cap. 5 vv. 3-12.

operazione si conferisce una risultante divina”<sup>2</sup>. Alla febbre dell’accumulare Gesù contrappone la libertà del donare. La ricchezza in sé non è condannata, se ottenuta con giustizia, ma bisogna liberarsene a scopo benefico, dandola a chi manca del necessario. Il povero in spirito è colui che si è liberato dalla schiavitù della ricchezza. Anzi, essa è nobilitata perché permette di ottenere risultati eterni: se usata per chi è nel bisogno, paga il Paradiso. Nel Vangelo dunque vi è anche una predicazione sociale volta a rivoluzionare le concezioni economiche e sociali del mondo antico. La proprietà non ha valore se non relativo, di funzione sociale, in relazione al prossimo e a Dio: se usata per il servizio ai fratelli essa è strumento di santificazione. Per quanto riguarda il denaro, il Vangelo ne condanna l’abuso, non l’uso. Bisogna servirsi di esso e non esserne servi, possederlo e non esserne posseduti. La carità, innalzata al rango di virtù soprannaturale, significa solidarietà, fraternità. I poveri stanno molto a cuore a Gesù che comanda: “ciò che avanza, datelo in elemosina”<sup>3</sup>. Carità significa sforzarsi di mettere l’altro sul proprio stesso piano<sup>4</sup> dandogli ciò che gli manca e senza fare distinzioni per razza e appartenenza come invece avveniva nell’Antico Testamento. Il messaggio di Gesù trasforma la povertà in uno strumento di salvezza per il ricco che s’adopera per alleviarla; la ricchezza deve circolare come veicolo di fraternità per far cessare la miseria.

Gesù porta una mentalità nuova anche per il concetto di lavoro: i patrizi e i ricchi lo disprezzano, considerandolo contrario alla libertà e degradante, in quanto le condizioni di vita dei lavoratori sono molto difficili. Nonostante sia duro e mal pagato, in Israele è tenuto in più alta considerazione che altrove poiché anche Dio aveva lavorato (la creazione); esso era diventato faticoso solo a causa del peccato e quindi per l’ebreo è strumento di redenzione.

Con l’avvento dell’era cristiana il lavoro acquisisce valore e nobiltà senza precedenti: il Figlio di Dio si è fatto falegname, gli apostoli sono tutti lavoratori e lavorano (se possono) anche quando predicano. Nella parabola dei talenti<sup>5</sup> Gesù condanna l’iniquità e la pigrizia e afferma che chiunque è dotato di energie sia tenuto ad usarle. L’operosità è legata ad un obbligo di solidarietà in quanto il frutto del lavoro deve

---

<sup>2</sup> Igino Giordani, *Il messaggio sociale del cristianesimo*, Roma (Città Nuova Editrice), 1960, pag.232.

<sup>3</sup> Vangelo di Luca, cap. 11, v. 41.

<sup>4</sup> Vangelo di Matteo, cap. 19 v. 19: “ama il prossimo come te stesso”.

<sup>5</sup> Vangelo di Matteo, cap. 25, vv. 14-30.

essere esteso a chi non riesce a procurarselo in proprio (assetati, affamati, infermi, prigionieri, bisognosi): “i vinti, loro malgrado, nella lotta della vita, nei quali Cristo si impersona; e questo deposito di assistenza fraterna mediante i nostri messi toglie al lavoro qualunque carattere esclusivista, egoistico, e vi aggiunge un fine di spiritualità che lo eleva e di socialità che lo fa benedetto”<sup>6</sup>. Nel Vangelo il lavoro è considerato molto vicino alla virtù: il lavoratore onesto è *l'uomo normale* che facilmente accede al regno dei cieli; il lavoratore disonesto<sup>7</sup>, che viola il debito di carità e giustizia e non vive in rapporto di fraternità, è invece contro il messaggio cristiano. Gesù e i discepoli accettano il lavoro come condizione naturale e divina senza esasperarne il valore, in quanto consapevoli che il troppo lavoro e la fatica abbruttiscono l'uomo: bisogna lavorare per guadagnarsi il pane, non per accumulare denaro o per la febbre di profitto. Nel Vangelo il salario è un diritto categorico del lavoratore: “l'operaio è degno della sua paga”<sup>8</sup>, in quanto “l'operaio è degno del suo nutrimento”<sup>9</sup>. E' una reale dignità e, circa il quanto, deve essere *giusta*. Bisogna aggiungere alla giustizia la carità: è giusto quello che basta alla vita, valutato da un padrone “padre di famiglia”. Un padrone cristiano non deve trattare il lavoratore come schiavo, lasciarlo nell'indigenza, sfruttarlo, considerarlo con disprezzo e nei suoi confronti ha doveri precisi di assistenza, giustizia, solidarietà, uguaglianza, fraternità.

### 1.1.2 Le prime comunità cristiane

Subito dopo la sua morte, i seguaci di Gesù, si riuniscono a Gerusalemme per vivere in comunità. Dal punto di vista sociale sono in gran parte artigiani poveri (ma non poverissimi). Pietro, Andrea, Giacomo e Giovanni erano pescatori, Matteo era un esattore delle imposte, quindi abbastanza agiato, gli altri erano tutti attivi lavoratori. In questa piccola comunità si pratica la comunione dei beni. Le proprietà di ognuno vengono vendute e il ricavato distribuito in base ai bisogni, in modo spontaneo e libero. Col tempo la comunità cresce e, per una migliore gestione, il regime caritativo viene posto sotto la direzione degli apostoli: chi vende i beni pone il ricavato nelle

---

<sup>6</sup> Igino Giordani, *Il messaggio sociale del cristianesimo*, [cit.], pag. 270.

<sup>7</sup> Esempi presenti nel Vangelo: i contadini che ricambiano il loro debito al padrone uccidendone i servi e il figlio, o quelli che danneggiano il campo di grano seminando semi di zizzania, i ladri che rubano il frutto delle altrui fatiche.

<sup>8</sup> Vangelo di Luca. Cap. 10, v. 7.

<sup>9</sup> Vangelo di Matteo, cap. 10, v. 10.

loro mani, i quali lo versano nella cassa destinata al mantenimento dell'intera comunità. In questo modo nella comunità di Gerusalemme non vi sono bisognosi. Il regime caritativo non genera ozio e sfruttamento: Paolo stesso lavora giorno e notte per non essere di peso agli altri e sovvenire i più bisognosi. Se la comunità di Gerusalemme è estremamente povera, quindi, non è dovuto all'inerzia dei suoi membri. Il regime caritativo funziona grazie all'esigua dimensione della comunità e dei bisogni: si caratterizza per "un comunismo di consumo e mai di produzione. La produzione restò affidata all'opera libera dei singoli"<sup>10</sup>. Un importante risultato che si raggiunge è quello di ampliare il concetto della socialità e il sentimento di mutualità al di là della famiglia, del clan e della razza per comprendere l'umanità intera<sup>11</sup>. Importante sottolineare che il contributo alla cassa comune è sempre del tutto libero, la proprietà non è mai messa in discussione e la vendita è volontaria.

La comunità cresce sempre di più, perdendo l'originaria abnegazione, in quanto molti membri sono attratti, oltre che dalla vita religiosa, dall'assistenza economica. Si rende quindi necessaria una più oculata gestione della solidarietà e viene creato un organo per la gestione dei beni nell'interesse dei poveri, il diaconato. Esso risponde anche all'esigenza di affrancare da tale responsabilità gli apostoli in modo che si occupino prevalentemente della diffusione della parola di Dio. Il doppio attributo di società spirituale e dedita all'assistenza fa sorgere nelle comunità, oltre al tempio, alla scuola e al monastero anche l'ospizio, l'ospedale e il refettorio. Il ruolo dei diaconi è molto importante e ne vengono scelti sette tra quelli con le doti morali più elevate: "Spirito Santo e capacità e conoscenza"<sup>12</sup>. Assai presto però, la Chiesa di Gerusalemme è costretta a ricorrere alla solidarietà delle altre comunità in quanto le proprie risorse non sono più sufficienti.

Sotto la direzione della gerarchia (vescovi, presbiteri, diaconi), la vita sociale della comunità si svolge in modo concorde, ilare, gioioso. La parola gioia descrive bene l'atmosfera che si viveva, gioia creata dalla carità. Questa vita serena era contrassegnata da riunioni periodiche che servivano a cementare e accrescere la socialità tra i membri.

---

<sup>10</sup> Igino Giordani, *Il messaggio sociale del cristianesimo*, [cit.], pag. 334.

<sup>11</sup> IBIDEM, pag. 339: "La vita in comune di Gerusalemme era un'eroica applicazione del principio di solidarietà umana che deriva agli uomini dalla loro figliolanza da un Padre, Dio".

<sup>12</sup> IBIDEM, pag. 338.

Le prime comunità cristiane, che si vanno diffondendo, rappresentano una società nuova all'interno della società pagana e tentano di disfarla per ricostruirla dall'interno.

I primi cristiani hanno un'alta concezione del lavoro in quanto fu Cristo stesso a nobilitarlo. Esso è relativo alla vita dello spirito e deve cooperare allo sviluppo della persona: non deve deprimere il corpo al punto da indurre a trascurare preghiera e apostolato e, a tale proposito, viene considerato importante anche il riposo. Il lavoro va vissuto in modo disinteressato, senza l'ansia del guadagno: il salario però deve essere corrisposto nella misura sufficiente affinché il lavoratore possa nutrire ed educare la famiglia e adempiere ai doveri religiosi e caritativi; deve essere tale per cui si alimenti amore per il datore di lavoro e non senso di sfruttamento ed odio; deve permettere al lavoratore di essere indipendente economicamente. Date queste premesse si capisce come il cristianesimo si diffuse maggiormente tra la classe operaia: schiavi stipendiati, impiegati di ricche case, commercianti.

### **1.1.3 I primi padri della Chiesa (II – III secolo)**

Secondo i primi Padri della Chiesa, i beni e la ricchezza hanno una importante utilità sociale. Quindi, piuttosto che vendere i beni e ripartirne il ricavato, è meglio tenerli e amministrarli anche a vantaggio dei poveri: “sono stati provvisti da Dio per il bene degli uomini: essi appunto giacciono e servono come materia, come strumenti per un uso buono in mano di chi li sa usare”<sup>13</sup> Clemente Alessandrino è polemico con chi afferma che bisogna abbandonare beni e denaro e sostiene che è meglio diventare buoni e retti e servirsi onestamente di essi. Gesù infatti non ha prescritto ai ricchi ed ai pubblicani, come Zaccheo e Matteo, di abbandonare le loro sostanze, ma di usufruirne in modo più giusto destinandone una parte alle opere di misericordia. L'ideale di ricco per Clemente Alessandrino è colui che è benefico, largo, umile, un capitalista che non sfrutta gli operai come nemici ma li assiste come amici. Il credente può tranquillamente tenere le proprie sostanze, ma deve farne un uso cristiano, limitato cioè dai doveri di solidarietà verso i fratelli.

Per quanto riguarda il lavoro, i primi Padri della Chiesa lo considerano un mezzo, nelle mani di Dio, per provvedere ai bisogni dell'uomo e quindi il ricavato appartiene

---

<sup>13</sup> Igino Giordani, *Il messaggio sociale del cristianesimo*, [cit.], pag. 780.

a tutti i fratelli. Questo principio spoglia il lavoro da ogni accezione negativa di degradazione o servitù e diventa un mezzo di perfezionamento, di attuazione del regno di Dio in terra. Il lavoro serve per procurarsi il necessario per sopravvivere e non per arricchirsi: il di più deve essere dato ai poveri. Deve svolgersi in modo pacato, nell'amore della libertà e del prossimo: questo non significa *inerzia* ma *misura*, sano equilibrio, per non ledere l'interesse del prossimo e per non esaurirsi. La legge morale è la guida entro cui deve svolgersi l'attività lavorativa, quindi senza frode, simulazione o menzogna. I prodotti del lavoro devono essere buoni o venduti per quello che realmente valgono. Chi costruisce e chi vende è tenuto a comportarsi con tutta sincerità e onestà, essendo il suo pensiero e il suo atto scrutati da Dio che controlla anche la fabbrica, il campo e il mercato per dedurre il giudizio eterno del lavoratore. Il rapporto tra produttori e acquirenti deve dunque essere di completa trasparenza e sincerità.

Per concludere, il lavoro deve essere anch'esso fatto per la vita spirituale e quindi il lavoratore deve essere onesto e operare in modo da ottenere i mezzi per sé e per il prossimo.

#### **1.1.4 Il monachesimo**

Il monachesimo è un fenomeno di vita organizzata, sul modello e a norma della prima comunità di Gerusalemme, grazie al quale i cristiani realizzano pienamente gli ideali ascetici. La sistemazione sociale e organizzativa del fenomeno avviene sul finire del terzo secolo in Egitto e da lì si diffonde rapidamente. All'epoca vi sono due tipi principali di monachesimo: l'eremitico, o anacoretico, fondato da Sant'Antonio nel deserto egiziano, e il cenobitico, istituito da Pacomio, discepolo di Antonio, nell'Egitto meridionale. Dunque gli anacoreti vivono da soli, in celle e grotte mentre i cenobiti fanno, appunto, vita di comunità. I primi coltivano un pezzo di terra accanto alla loro cella, scambiano i prodotti sui mercati rurali, vivono nella carità e nei sacramenti; i cenobiti, invece, diventano molto più importanti dal punto di vista sociale: si raccolgono in comunità vivendo sulla base di una disciplina e un ordine e realizzano una comunione di beni, di affetti e opere. Per loro il lavoro è obbligatorio, ordinato e ripartito in cantieri e diventano importanti realtà economiche oltre che spirituali. San Basilio vede il cenobio non come una semplice comunità di monaci

ma una convivenza e corresponsabilità spirituale e materiale. Nel monastero convivono uomini (o donne) di diverse classi sociali, di diverse professioni e paesi; si vestono allo stesso modo, mangiano lo stesso cibo e si sottopongono alla stessa disciplina: avviene cioè un livellamento, una parificazione. L'aspirazione è servire l'altro, mettersi l'uno al di sotto dell'altro, al fine di diventare come Cristo. Il ricco che decide di farsi monaco vende i beni e dà il ricavato ai poveri o li mette in comune con gli altri monaci. La laboriosità e sobrietà dei monasteri permette loro di offrire pane a moltissimi poveri togliendo dall'incertezza migliaia di persone. Inoltre per i monasteri l'ospitalità è obbligatoria a patto che, se di lunga durata, l'ospite contribuisca ai lavori della comunità (allo scopo di non fomentare l'ozio). I monasteri quindi sono stati anche scuole di lavoro e officine di produzione.

Il mettere in comune ogni cosa, spogliandosi di ogni proprietà, permette ai monaci di appartenere unicamente alla comunità e alla carità: "era uno spogliarsi di sé stessi, e delle proprie cose, perché visse in tutti l'unico Cristo e si realizzasse il suo testamento: -che tutti siano uno-"<sup>14</sup>. Come accennato per i monaci il lavoro è obbligatorio (come impone la famosa regola *ora et labora*): questo perché non si diano all'ozio e non cadano nel peccato e perché abbiano di che nutrirsi senza essere a carico di altri. Esso è soprattutto manuale e i suoi frutti, per evitare accumuli di ricchezza, vengono distribuiti ai poveri. Il lavoro deve essere svolto con diligenza, volontà e rapidità, bisogna farlo per amore degli altri e non per amore di se stessi e va graduato sulla base delle forze e delle capacità di ogni monaco. Nella scelta si lascia ampia libertà: si va dal lavoro manuale<sup>15</sup> a quello artistico e intellettuale<sup>16</sup>. Il lavoro è nobilitato e consacrato come mezzo per santificare se stessi e assistere i poveri e gli stessi strumenti di lavoro sono dedicati e consacrati a Dio.

### **1.1.5 I grandi Padri della Chiesa<sup>17</sup>**

Sant'Agostino non condanna la proprietà dei beni in sé; essi restano sempre di Dio, che li mette ad uso di tutti, e sono la volontà e il sentimento a determinare la moralità del possesso. Dunque è ammesso essere proprietari con il limite che serva a beneficio

---

<sup>14</sup> Iginio Giordani, *Il messaggio sociale del cristianesimo*, [cit.], pag. 899.

<sup>15</sup> Lavoro nei campi, arti tessili, falegnameria, sartoria, edilizia, fonditura.

<sup>16</sup> Medicina, studi biblici, attività amanuensi, arte scrittoria.

comune. La proprietà è valida finché la si attua per il bene; contrariamente è illegittima.

Secondo i Padri la carità determina l'uso legittimo della ricchezza. I beni vanno messi in comune, redistribuiti, allo scopo di raggiungere la giustizia economico sociale. Mentre San Basilio sostiene che si debbano vendere i beni e dare ai poveri il ricavato, Sant'Agostino propende per una buona gestione di essi senza la quale la carità si estinguerebbe.

Secondo i Padri l'uso della ricchezza è un uso sociale, legato alla carità, e richiede eroismo: questo permette ai poveri di vivere e ai ricchi di dare vita. Bisogna porre Dio al centro dell'azione economica, come supremo scopo della ricchezza.

La Chiesa, in questo periodo, diventa il centro della vita sociale: organizza la carità, crea istituzioni, mobilita il clero e i laici, crea stazioni assistenziali. I beni della Chiesa sono i beni dei poveri e il Vescovo, assistito dai diaconi, ne è l'amministratore. Se abusa di questi beni, è un ladro dei poveri. L'assistenza diventa, quindi, sempre più stabile e regolare e si moltiplicano orfanotrofi, ospedali, ospizi per mendicanti e pellegrini; tutto ciò desta l'ammirazione del mondo pagano e favorisce l'adesione dei poveri al cristianesimo. I Padri della Chiesa ristabiliscono la superiorità dell'uomo rispetto all'economia e affermano che deve mantenersi libero nei suoi confronti in quanto solo la ricchezza spirituale è vera ricchezza. Il lavoro è subordinato e indirizzato all'elevazione dello spirito ed è quindi soggetto alla legge morale, della giustizia e della carità. Il lavoratore deve compiere le sue opere col cuore sgombro da idee di sfruttamento, frode, avarizia e operare a beneficio dei fratelli. Il sudore è nobile mentre è ignobile l'attività di affaristi, usurai e disonesti. L'ozio è condannato in quanto porta al vizio mentre l'attività lavorativa porta alla virtù. Quindi i mestieri e le professioni diventano strumenti di servizio sociale che collegano maggiormente le persone tra di loro, in un rapporto di interdipendenza. Ognuno ha bisogno dell'altro e deve servire l'altro. L'economia diventa così opera di giustizia e carità. Il salario è la ricompensa per lo sforzo lavorativo e sono

---

<sup>17</sup> Igino Giordani, *Il messaggio sociale del cristianesimo*, [cit.], pag. 923: "Il tema dei rapporti fra religione ed economia è trattato [...] da quasi tutti i Padri, i quali essendo, i più, vescovi cioè guide di popolazioni e amministratori della comunità, dovevano affrontare il problema sempre vivo della distribuzione dei beni e dell'uso dei mezzi della vita. Più degli altri però hanno esaminato i vari aspetti del problema sant'Ambrogio e sant'Agostino in Occidente e san Basilio e san Giovanni Crisostomo in Oriente".

pesantemente condannati sfruttamenti, angherie e parassitismo. Bisogna ottenere ciò di cui vivere con la fatica e non con l'imbroglio.

### **1.1.6 La dottrina sociale della Chiesa<sup>18</sup>**

La dottrina sociale della Chiesa è l'insegnamento specifico che i papi hanno emanato in materia di etica economica, politica e sociale a partire dal 1891. La Chiesa si presenta come esperta in umanità e offre la propria visione globale dell'uomo e della società.

La prima enciclica è la *Rerum Novarum* di Leone XIII (1891) che ha come principi fondamentali la dignità della persona umana e quindi del lavoro e la dimensione etica dell'economia, che deve essere orientata al servizio dell'uomo. Il punto centrale è la persona, che deve essere intesa nella sua globalità, non solo come lavoratore o datore di lavoro. L'uomo non è in opposizione alla società e vengono criticate le concezioni liberista (l'uomo domina la società) e socialista (la società domina l'uomo). La società deve costituirsi nel rispetto della persona e dei suoi diritti fondamentali. Per quanto riguarda il concetto di proprietà, essa è una dimensione espressiva dell'uomo: quindi si lavora per esprimersi, non per sopravvivere; si possiede per esprimersi, e quindi il possesso non va eliminato ma deve essere esercitato bene. L'enciclica affronta il tema del giusto salario affermando che deve permettere il sostentamento dell'operaio sobrio e onesto. Viene affermata, infine, la necessità che lo stato intervenga nella questione sociale ed economica per provvedere al bene comune e aiutare i più poveri.

Le encicliche *Beatissimi Apostolorum Principis* (1914) e *Pacem Dei* (1920) di Benedetto XV, di fronte alla dura realtà della guerra, propongono come vera alternativa la carità.

Pio XI emana la *Quadragesimo Anno* (1931) riprendendo e analizzando la *Rerum Novarum* che si dimostra ancora valida e penetrante. Nell'enciclica si esorta ad evitare il duplice errore dell'individualismo e del collettivismo affermando che serve una via più adatta all'uomo. Il giusto uso dei beni è strumentale allo sviluppo dell'identità dell'uomo e quindi anche il principio di proprietà va vissuto in funzione dell'uomo. Viene ribadita l'importanza dell'impegno cristiano in società per attuare

---

<sup>18</sup> Informazioni tratte dai siti: [www.gesuiti.it](http://www.gesuiti.it); [www.augustea.it](http://www.augustea.it); [www.grandinotizie.it](http://www.grandinotizie.it).

il progetto risanativo del sociale. Pio XI propone una alternativa, non una terza via, che definisca una società non subordinata allo stato.

Giovanni XXIII, divenuto papa nel 1958, è il primo che nelle sue encicliche non si rivolge solo a vescovi, sacerdoti e fedeli ma a tutti gli uomini di buona volontà. Nella *Mater et Magistra* (1961) afferma che qualunque sia il progresso tecnico o economico del mondo, non vi sarà né giustizia né pace finché l'uomo non ritornerà alla dignità di figlio di Dio. Durante il suo pontificato si tiene il Concilio Vaticano II che produce due documenti riguardanti la dottrina sociale: *Gaudium et Spes* e *Dignitatis Humanae*. Nella prima viene annunciato il principio personalista secondo il quale la persona umana ha una dignità trascendente e in forza di questo la persona è l'autore, il centro e il fine della vita economica e sociale. Nella seconda si tratta il tema della dignità e dei diritti umani, mettendo alla base il diritto alla libertà religiosa.

Paolo VI affronta i temi sociali nella *Populorum Progressio* (1967). Lo sviluppo dei popoli è il nuovo nome della pace. Non si può accettare un progresso che elimini la pluralità della vita sociale e riduca tutto al bisogno materiale. Il cristiano è chiamato ad agire in modo consapevole nella società, seguendo le indicazioni del Magistero e verificandone l'attuabilità: è un appello all'azione solidale.

Giovanni Paolo II nel 1981, a novant'anni dalla pubblicazione della *Rerum Novarum*, emana la *Laborem Exercens*, enciclica dedicata all'uomo nel contesto del lavoro. Il lavoro ha un'importanza fondamentale in quanto chi lo esegue è una persona; inoltre è la chiave essenziale della questione sociale la cui soluzione va ricercata nel rendere la vita più umana. Il lavoro è per l'uomo e non l'uomo per il lavoro. Vengono quindi attaccate le interpretazioni marxiana, secondo cui il lavoro è merce, e quella capitalistica, che vede l'uomo come strumento e non come persona. Viene riconosciuto il ruolo fondamentale dei sindacati e dei movimenti operai per la difesa dei diritti dei lavoratori; viene condannato ogni tentativo aprioristico di abolire la proprietà privata dei mezzi di produzione. L'enciclica tratta anche i temi della disoccupazione, dell'emigrazione, del salario, delle minoranze e dell'handicap.

La *Sollicitudo Rei socialis*, a vent'anni dalla *Populorum Progressio*, si occupa del dovere della Chiesa di intervenire nelle questioni sociali per uno sviluppo autentico della persona.

Nel 1991, a cento anni dalla *Rerum Novarum*, Giovanni Paolo II pubblica la *Centesimus Annus*. In essa si afferma che l'errore del marxismo sia stato considerare l'uomo una molecola dell'organismo sociale e non una persona o un soggetto morale. Inoltre sprona a salvaguardarsi dall'idolatria del mercato, quando ignora l'esistenza di beni che non possono essere scambiati come merci. La proprietà privata è lecita e necessaria ma ha indissolubilmente una funzione sociale sulla base della originaria destinazione comune dei beni. Aumenta sempre più il valore della conoscenza, della tecnica e del sapere facendo crescere l'importanza del lavoro umano e delle capacità di iniziativa e imprenditorialità. L'ideale è il lavoro disciplinato, diligente, laborioso, prudente, in solidale collaborazione, che consenta la creazione di comunità di lavoro. Il libero mercato è lo strumento più efficace di soddisfazione dei bisogni, ma va controllato dalle forze sociali e dallo stato. Il pontefice propone una società del lavoro libero, dell'impresa e della partecipazione. Il profitto ha una funzione importante ma non è l'unico indicatore del buon funzionamento dell'azienda in quanto il patrimonio più prezioso è l'uomo. Bisogna dunque considerare anche i fattori umani e morali, che nel lungo periodo sono essenziali per la vita d'impresa. Il pontefice affronta problemi come il consumismo, la questione ecologica, e l'ancor più grave problema della distruzione dell'ambiente umano: per salvaguardare *l'ecologia umana* bisogna innanzitutto preservare la famiglia. Lo sviluppo dei paesi poveri non avverrà con il comunismo, che ha fallito, e il capitalismo è la risposta solo se riconosce il ruolo positivo dell'impresa, del mercato e lascia spazio alla libera creatività umana. La Chiesa non propone un modello, ma offre un orientamento ideale: "riconosce la positività del mercato e dell'impresa, ma indica [...] la necessità che questi siano orientati verso il bene comune. Essa riconosce la legittimità e gli sforzi dei lavoratori per conseguire il pieno rispetto della loro dignità e spazi maggiori di partecipazione nella vita dell'azienda [...] esercitando la loro intelligenza e libertà. L'integrale sviluppo della persona umana nel lavoro non contraddice, ma piuttosto favorisce la maggiore produttività ed efficacia del lavoro stesso"<sup>19</sup>. L'azienda non può essere considerata solo una *società di capitali* ma è allo stesso tempo una *società di persone*. L'uomo collabora al lavoro degli altri, che

---

<sup>19</sup> Giovanni Paolo II, *Centesimus Annus*, Roma (Edizioni Paoline) 1991, n. 43.

operano nella stessa azienda, nonché al lavoro dei fornitori o al consumo dei clienti, in una catena di solidarietà che si estende progressivamente.

### **1.1.7 La coerenza del progetto EdC**

Questa breve analisi del pensiero e della prassi sociale della Chiesa a partire dalla predicazione di Gesù in Palestina consente di osservare che vi sono delle costanti, dei punti fermi che hanno caratterizzato questi duemila anni e che Economia di Comunione ha fatto propri ponendosi pienamente in coerenza con il messaggio cristiano. La ricchezza e la proprietà hanno un valore relativo, sono strumenti per fare il bene e per aiutare il prossimo. Il lavoro è un aspetto della vita molto importante, deve essere fatto con diligenza, onestà, misura e in base alle proprie capacità. Non bisogna esagerare però per non deprimere il corpo e lo spirito. Il padrone (oggi diremmo il datore di lavoro) non deve sfruttare ma considerare i dipendenti come amici e instaurare relazioni all'insegna di solidarietà, giustizia, fraternità. I prodotti e i frutti del lavoro devono essere buoni e venduti per quello che valgono. Il salario deve essere giusto e permettere all'operaio di mantenere la famiglia. Forti somiglianze con l'esperienza delle prime comunità cristiane e con il monachesimo sono dovute alla pratica della comunione dei beni (che concretamente il movimento dei focolari, da cui nasce EdC, pratica ancora oggi) e alla solidarietà, praticata in modo organizzato ma spontaneo e libero. La vita sociale dei primi cristiani, caratterizzata da una atmosfera gioiosa e contrassegnata da riunioni per rafforzare la socialità, è peculiare anche nelle imprese di EdC, così come è tipico del movimento focolare l'ideale "che tutti siano uno" ritrovato nell'esperienza monastica. La comunità di Gerusalemme si considerava una società nuova che voleva cambiare dall'interno la vecchia società: allo stesso modo, come vedremo, le imprese di EdC operano nel mercato per portare valori nuovi al mercato stesso.

Le encicliche sociali pongono al centro la dignità della persona umana e del lavoratore. La proprietà privata ha una importante funzione sociale e deve portare allo sviluppo dell'uomo. Molto significativa è la *Centesimus Annus*, che è stata determinante per l'intuizione di Chiara Lubich riguardo Economia di Comunione. In essa infatti ritroviamo concetti ripresi in pieno dalle imprese di EdC: l'ideale di lavoro, il ruolo positivo del mercato, il valore relativo del profitto, il valore

dell'ambiente naturale e umano, l'azienda come società di persone che crea catene di solidarietà con clienti e fornitori. Concludiamo sottolineando gli aspetti alla base di Economia di Comunione che sono in piena consonanza con la dottrina sociale della Chiesa:

- 1- *aspetto antropologico*: qualunque sia il suo ruolo all'interno dell'impresa, la persona è valorizzata al massimo affinché si realizzi dal punto di vista individuale, sociale e spirituale. Importante è anche l'educazione alla mondialità perché con EdC aziende di nazioni e continenti diversi collaborano e condividono;
- 2- *aspetto del lavoro*: il lavoro è visto nella sua massima dignità, indipendentemente da aspetti tecnici e funzionali. Si pone l'enfasi sulla professionalità, sullo spirito di iniziativa, sulle competenze;
- 3- *aspetto economico*: l'impresa è una comunità di lavoro e di servizio, non chiusa in sé e concentrata su obiettivi di profitto ma finalizzata al bene della società. E' una comunità che stimola la partecipazione di tutti i soggetti coinvolti;
- 4- *aspetto culturale*: EdC si realizza all'interno dell'economia di mercato ma il suo agire è ispirato alla "cultura del dare", diversa da quella che muove il capitalismo.

## **1.2 STORIA DI CHIARA LUBICH E DEL MOVIMENTO DEI FOCOLARI<sup>20</sup>**

Chiara Lubich nasce a Trento il 22 gennaio 1920 e viene battezzata con il nome di Silvia. La madre è una fervente cattolica, il padre socialista. Entrambi sono tipografi. Chiara si diploma maestra elementare nel 1938 e comincia ad insegnare in alcuni paesini della Val di Sole (TN). Si iscrive a Filosofia, all'università di Venezia, ma la guerra le impedisce di continuare gli studi.

Nel 1939, partecipando ad un corso per i giovani di Azione Cattolica, visita il santuario mariano di Loreto dove, secondo la tradizione della Chiesa, viene custodita la casa della Sacra Famiglia di Gesù. Qui nasce la sua vocazione: si sente chiamata

---

<sup>20</sup> Le informazioni sono tratte da Chiara Lubich, *La dottrina spirituale*, Milano (Mondadori), 2001.

ad aprire nella Chiesa una “Quarta strada”. L’intuizione è quella di coniugare in una sintesi originale la bellezza delle tre strade spirituali tradizionalmente vissute: la vita di famiglia, della verginità vissuta nel mondo e del radunarsi per Dio in comunità. Durante la guerra concretizzerà questa intuizione con la nascita del “Focolare”.

Quattro anni dopo, viene incaricata di animare il Terz’Ordine francescano: si sente fortemente attratta dalla scelta radicale fatta da Chiara di Assisi e decide di prenderne il nome. Il 7 dicembre di quell’anno si dona a Dio facendo il voto di castità: questa data è considerata come la nascita del Movimento dei Focolari<sup>21</sup>.

Nel maggio del 1944 Trento viene bombardata pesantemente. La casa di Chiara subisce dei danni e la sua famiglia è costretta a sfollare nelle valli. Lei rimane in città e stringe legami con i giovani della sua età. A causa dei raid aerei spesso era costretta con le compagne a nascondersi nelle cantine e nei rifugi e passavano il tempo meditando il Vangelo: “Padre... tutti siano una cosa sola”<sup>22</sup>. Queste parole illuminano le ragazze che capiscono che Dio Amore è l’ideale della loro vita. Trovano nuovo coraggio per affrontare la guerra e la distruzione che le circonda e sentono una forte spinta all’azione: “Ama il prossimo tuo come te stesso”<sup>23</sup>. Iniziano quindi ad aiutare gli anziani, i malati, i sofferenti che avevano intorno cercando (“Chiedete e vi sarà dato”<sup>24</sup>) e offrendo cibo e medicine<sup>25</sup>. Condivide con le prime

---

<sup>21</sup> Sul sito [www.focolare.org](http://www.focolare.org), Chiara Lubich rivive quel giorno: “Al mattino mi sono alzata verso le cinque. Ho indossato il miglior vestito che possedevo, pur povero, e mi sono incamminata, attraversando tutta la città, verso un piccolo collegio. Una bufera infuriava, così che dovetti farmi strada spingendo l’ombrello avanti. Anche questo non era senza significato. Mi pareva esprimesse che l’atto che stavo facendo avrebbe trovato ostacoli. Arrivata al collegio, cambio di scena: un enorme portone si apre da solo. Senso di sollievo e di accoglienza, quasi braccia spalancate di quel Dio che mi attendeva. La chiesetta era adornata alla meglio. Sullo sfondo campeggiava una Madonna Immacolata. Davanti all’altare, al di là della balaustra, era preparato un inginocchiatoio. Prima della Comunione, ho visto in un attimo quello che stavo per fare: avevo attraversato un ponte; con la consacrazione a Dio il ponte mi crollava dietro le spalle, non sarei più potuta tornare nel mondo. Quell’aprire gli occhi su ciò che stavo facendo – ricordo – è stato così forte, che mi è caduta una lacrima sul messalino. Poi una gioia segreta. Io mi sposavo. Sposavo Dio. Credo d’aver fatto la strada di ritorno verso casa, di corsa; mi sono soffermata soltanto a comperare tre garofani rossi per il crocifisso che mi attendeva in camera. Sarebbero stati segno della festa comune. Avevo sposato Dio. Da lui potevo aspettarmi di tutto”.

<sup>22</sup> Vangelo di Giovanni, cap.17 vv. 11.21.

<sup>23</sup> Vangelo di Matteo, cap. 19 v. 19.

<sup>24</sup> Vangelo di Matteo, cap. 7 v. 7; Vangelo di Luca, cap. 11 v. 9.

<sup>25</sup> Dal discorso che Chiara Lubich ha pronunciato al comune di Bologna, il 22 settembre 1997, in occasione del conferimento della Turrata d’argento, riportato su Chiara Lubich, *La dottrina spirituale*, [cit.], pag. 46: “le persone intorno a noi, per le terribili circostanze, avevano fame, sete, erano ferite, senza vesti, senza casa. Cucinavamo allora pentoloni di minestra che distribuivamo tra loro. [...] Si chiedeva pane per i poveri e si era ogni volta riempiti di ogni ben di Dio: pane, latte in polvere, marmellata, legna, vestiario..., che si portava a chi aveva bisogno. Un episodio emblematico. Un

compagne un appartamento in Piazza Cappuccini creando di fatto il primo “Focolare”. Vivono condividendo fra loro i beni, ma anche preoccupazioni, gioie, ricchezze spirituali<sup>26</sup>.

Dopo pochi mesi, circa cinquecento persone di tutte le età e di tutte le estrazioni sociali, uomini e donne, entrano a far parte del Movimento.

Finita la guerra, molti aderenti si muovono da Trento per studio e lavoro portando la loro testimonianza in altre città e paesi.

Il Movimento viene approvato a livello diocesano dall’arcivescovo di Trento Carlo de Ferrari nel 1947. Chiara e le altre ragazze, per le esperienze che avevano vissuto, in realtà si riconoscevano nel terz’ordine francescano e si radunavano nel suo ambito. Monsignor De Ferrari, invece, riconosce in questo gruppo un movimento a sé stante, con peculiarità proprie. Inizialmente vi attribuisce il nome di “Movimento dell’Unità”, successivamente viene chiamato “Movimento dei Focolari”. L’anno successivo nasce il primo focolare maschile a Trento. Chiara incontra in Parlamento l’onorevole Igino Giordani (deputato, scrittore, giornalista, pioniere dell’ecumenismo) che diventerà il primo focolarino sposato e sarà considerato cofondatore del Movimento per il contributo dato nel sociale e nell’ecumenismo.

Il numero degli aderenti cresce in modo esponenziale: la diffusione riguarda prima tutti i paesi europei, poi tutti i continenti<sup>27</sup>.

Nel 1960, grazie ad un incontro, avuto sei anni prima, con un gruppo di persone fuggite dalla Cecoslovacchia, inizia la diffusione del Movimento al di là della cortina di ferro, nei paesi dell’Europa dell’Est. E’ un anno significativo per il Movimento che comincia, infatti, a diffondersi tra persone cristiane ma non cattoliche. E’ l’incontro di Chiara con alcuni pastori luterani desiderosi di conoscere la spiritualità evangelica, avvenuto a Darmstad (Germania), che apre l’avventura ecumenica.

---

giorno un povero chiede un paio di scarpe numero quarantadue. Una di noi in chiesa rivolge davanti al tabernacolo questa preghiera: “dammi Signore, un paio di scarpe numero quarantadue per te nel povero”. Uscita di chiesa una signorina, sua amica, le porge un pacco. Lo apre: vi era un paio di scarpe numero quarantadue”.

<sup>26</sup> Chiara Lubich, *La dottrina spirituale*, [cit.], pag. 47: “...la vita fa un balzo di qualità. Qualcuno, silenziosamente, si è introdotto nel nostro gruppo, Fratello invisibile, che dona sicurezza, una gioia mai sperimentata, una pace nuova, una pienezza di vita, una luce inconfondibile. E’ Gesù che realizza fra noi le sue parole: “Dove due o tre sono uniti nel mio nome, io sono in mezzo a loro (Matteo 18, 20)”.

<sup>27</sup> Il movimento, da Trento, si diffonde per prima cosa in tutta Italia; nel 1952 la sua diffusione raggiunge l’Europa; nel 1959 l’America Latina e l’America del Nord; dal 1966 è in Africa e in Asia; dal 1967 è in Australia. Informazioni tratte da [www.focolari.org](http://www.focolari.org).

Il Movimento ottiene nel 1962 la prima approvazione pontificia: Giovanni XXIII lo riconosce ufficialmente con il nome di *Opera di Maria*. Due anni dopo, viene creato, a Rocca di Papa (Roma), il primo *Centro Mariapoli* per la formazione dei membri del Movimento. A Incisa in Val d'Arno (Firenze), nasce la prima cittadella di testimonianza nella località di Loppiano.

A Londra, nel 1966, Chiara viene ricevuta in udienza dal primate della comunione Anglicana, dottor Michael Ramsey, che la incoraggia e diffondere il Movimento nella Chiesa d'Inghilterra, in quanto “vedo la mano di Dio in quest'Opera”. Sempre in quest'anno nasce la diramazione giovanile del Movimento, *Gen* (Generazione nuova).

Nel 1967 Chiara va a Istanbul per incontrare il Patriarca ecumenico ortodosso di Costantinopoli Atenagora I<sup>28</sup>. Per mezzo di lui il Movimento si sviluppa nel mondo ortodosso.

Nel 1981 viene invitata a Tokyo dal Rev. Nikkyo Niwano, fondatore del movimento laico di rinnovamento buddista Risso Kosei-kai e parla nel loro tempio davanti a diecimila persone. Inizia un dialogo che si svilupperà anche nel campo degli interventi umanitari a favore della pace.

Il 29 giugno 1990 il pontificio consiglio per i laici approva gli *Statuti generali* aggiornati dell'*Opera di Maria* o *Movimento dei Focolari*. Il Movimento viene quindi approvato dalla Chiesa Cattolica come “Associazione di fedeli privata universale di Diritto Pontificio”.

Nel 1991 dal Brasile (Mariapoli Araceli) Chiara lancia il progetto Economia di Comunione.

Tre anni dopo Chiara Lubich viene nominata tra i presidenti onorari della Conferenza Mondiale delle Religioni per la Pace (WCRP).

Nel 1996, assieme ad un gruppo di politici, dà vita a Napoli al *Movimento dell'Unità* per una politica di comunione. In Polonia, all'università di Lublino, riceve la laurea *honoris causa* in Scienze Sociali per “l'influsso innovativo apportato dalla spiritualità dell'unità”<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Chiara Lubich, *La dottrina spirituale*, [cit.], pag. 49: “Atenagora è una delle più grandi personalità di questo secolo, eppure egli vuol essere – e lo dirà sempre - un semplice focolarino”.

<sup>29</sup> Seguiranno altri undici dottorati h. c.: Teologia (Filippine e Taiwan 1997), Comunicazioni Sociali (Thailandia 1997), Scienze umane (USA 1997), Filosofia (Messico 1997), Interdisciplinare (Argentina

Nel 1997, a New York, presso il palazzo di vetro dell'Onu, in un Symposium organizzato in suo onore dalla WCRP, parla sull'unità dei popoli. Invitata dal fondatore W. D. Mohammed, porta la sua testimonianza a tremila musulmani afro-americani della Muslim American Society nella Moschea di Malcom X, ad Harlem.

Nel 1998, nella continua ricerca di dialogo con altre spiritualità, Chiara si reca a Buenos Aires dove incontra la comunità ebraica. Il Presidente della Repubblica brasiliana le conferisce l'onoreficenza del *Cruzeiro do Sul* per l'impegno a favore delle classi più disagiate e per la promozione dell'Economia di Comunione.

A Roma, in piazza San Pietro, interviene, davanti a 350.000 persone, al primo incontro internazionale dei Movimenti ecclesiali e nuove Comunità, assumendosi l'impegno davanti al Papa di avviare un cammino di comunione tra i movimenti ecclesiali e le nuove comunità<sup>30</sup>. Giovanni Paolo II, in quell'occasione ha sottolineato come la Chiesa sia formata da un aspetto istituzionale e da uno carismatico che sono in profonda sintonia e comunione tra loro. I movimenti e le comunità sono "significative espressioni dell'aspetto carismatico della Chiesa"<sup>31</sup>.

Nel 2000 riceve la cittadinanza onoraria di Roma e Firenze<sup>32</sup>. A Roma, a palazzo Macuto, davanti ad un folto gruppo di politici, presenta gli ideali del Movimento dell'Unità in politica. Ad Assisi promuove un cammino di comunione tra carismi antichi e nuovi, che ha inizio con la famiglia francescana.

---

1998), Economia (Italia 1999), Scienze delle religioni (Brasile 1998, Italia 1999), Lettere e psicologia (Malta 1999), Pedagogia (USA 2000).

<sup>30</sup>Dal discorso di Chiara Lubich tenuto il 2 giugno 2001 nel duomo di Trento, di fronte alla comunità ecclesiale trentina per un incontro dal titolo "Nello spirito di comunione", riportato in Lubich, *La dottrina spirituale*, [cit.], pag. 363: "In quel giorno, [...] io stessa, perché chiamata, assieme ad altri tre fondatori, a dire qualche parola di fronte al Papa, gli ho promesso ciò che sapevo fortemente desiderato da lui e dalla Chiesa. [...] E il Papa ne è stato molto contento. Lo sta a testimoniare, fra il resto, una sua lettera autografa che mi ha fatto pervenire più tardi in risposta a una mia. "La ringrazio – mi ha scritto – per quanto mi ha comunicato sul lavoro in comune con altri Movimenti ecclesiali per trovare un punto di incontro, d'unità, pur nella diversità dei vari carismi; questo non è solo un piccolo regalo [...] ma è una notizia molto confortante, che mi riempie di gioia, perché l'indispensabile collaborazione tra le varie realtà ecclesiali certamente porterà molti frutti". C'è quindi, da quel giorno, per noi aderenti ai Movimenti ecclesiali, un "prima" e un "dopo" Pentecoste 1998 [...] Ora si aggiungeva l'impegno di guardare anche fuori di noi e di far comunione con gli altri Movimenti".

<sup>31</sup> Dal discorso di Giovanni Paolo II in occasione del I incontro internazionale dei Movimenti ecclesiali e nuove Comunità tenutosi in S. Pietro il giorno di Pentecoste del 1998 riportato in Lubich, *La dottrina spirituale*, [cit.], pag. 363.

<sup>32</sup> Dodici sono le cittadinanze onorarie che ha ricevuto nel corso degli anni, tra le quali quelle della città di Palermo e di Buenos Aires.

Nel 2001 la Lubich è a Innsbruck, e porta l'esperienza di fraternità in politica al convegno "1000 città per l'Europa" davanti al presidente della Commissione Europea Romano Prodi.

Nel 2003 ricorrono i sessant'anni della nascita del Movimento dei Focolari e nell'occasione si sono poste le premesse per fare nascere un centro di spiritualità e di studio a Gerusalemme.

Attualmente<sup>33</sup>, il Movimento è composto da 133.500 membri. Gli aderenti e i simpatizzanti sono circa 2.200.000, di cui 45.000 appartengono a 350 Chiese e comunità ecclesiali; oltre 30.000 professano altre religioni: ebraica, musulmana, buddhista, induista, taoista; oltre 100.000 sono gli *amici con convinzioni diverse*. L'irradiazione del Movimento raggiunge oltre 5 milioni di persone.

Tutt'ora alla guida del Movimento vi è la Presidente, Chiara Lubich e per statuto vi sarà sempre una donna, coadiuvata da un co-presidente e da un Consiglio formato dai responsabili dei sette aspetti generali e delle principali diramazioni. Il Movimento, pur essendo una realtà unica, per la varietà delle persone che lo compongono (famiglie, giovani, sacerdoti, religiosi e religiose di varie congregazioni, vescovi), si snoda in diciotto diramazioni:

- due *sezioni* dei Focolari (maschile e femminile) che sono la struttura portante dell'Opera,
- dieci *branche*,
- sei *movimenti*: Famiglie Nuove, Umanità Nuova, Movimento Parrocchiale, Movimento Diocesano, Giovani per un mondo unito, Ragazzi per l'unità.

Il Movimento è suddiviso territorialmente in 75 *zone*. Le *cittadelle* di testimonianza sono 32 nei 5 continenti<sup>34</sup>. Ognuna ha caratteristiche proprie. Internazionale è la prima, sorta nel 1965 a Loppiano (Firenze) con 750 abitanti di 70 nazioni. In Cameroun, Kenya e Costa d'Avorio vi sono città-tipo in cui è attuata l'inculturazione del Vangelo. La cittadella situata nelle Filippine si caratterizza per il dialogo con le grandi religioni orientali; in Germania è ecumenica, poiché vi convivono luterani e cattolici; nei pressi di New York è una città-tipo della nuova frontiera americana.

---

<sup>33</sup> Dati e informazioni tratte da Lubich, *La dottrina spirituale*, [cit.], pagg. 415-418.

<sup>34</sup> Informazione tratta dal sito [www.focolare.org](http://www.focolare.org).

## 1.3 LA SPIRITUALITA' DEL MOVIMENTO DEI FOCOLARI<sup>35</sup>

### 1.3.1 Cos'è il Focolare

Concretizzato durante la Seconda Guerra Mondiale dai primi membri del Movimento, il focolare è una convivenza, in mezzo al mondo, di persone sposate e persone che hanno fatto il voto di castità. Entrambe si donano, in modo differente, a Dio a immagine della Sacra Famiglia di Nazareth: “Se oggi dovessi lasciare questa terra e mi si chiedesse una parola” dice Chiara Lubich, “come ultima che dice il nostro Ideale, vi direi *siate una famiglia*. [...] Non antepone mai qualsiasi attività di qualsiasi genere, né spirituale, né apostolica, allo spirito di famiglia con quei fratelli con i quali vivete. [...] Insomma, se io dovessi partire da voi, in pratica lascerei che Gesù in me vi ripettesse: “Amatevi a vicenda... affinché tutti siano uno”<sup>36</sup>. Chiara ha avuto questa intuizione visitando il santuario di Loreto, e per lei è “un’invenzione celeste escogitata dalle materne cure di Maria per crescere dei figli simili a Lei”<sup>37</sup>.

Il focolare è quindi una vocazione che ha forti caratteri “mariani”. Chi sente questa chiamata, la interpreta come strumento per diventare, in piccolo, come Maria. Secondo Chiara “si contemplò in Maria la perfetta cristiana, quella a cui tutti i seguaci di Gesù avrebbero potuto guardare. [...]. E così, Maria è modello per ogni momento della vita del focolarino. L’Opera stessa poi, nel suo insieme, è vista da noi come una presenza spirituale di Maria nel mondo”<sup>38</sup>.

Come Maria, quindi, il focolarino deve puntare a stare in intima unione *con Dio dentro di sé* attraverso l’ascolto della volontà di Dio, l’adorazione dell’Eucarestia, meditando e vivendo la Parola, attuando gli insegnamenti della Chiesa. Inoltre incontra *Dio fuori di sé* presente nella collettività, riconoscendo Gesù in mezzo ai fratelli, amandoli e servendoli costantemente. A questo proposito dice Chiara: “Le anime crescono tra due fuochi: [...] Gesù dentro di noi, Gesù in mezzo a noi”<sup>39</sup>. La

---

<sup>35</sup> Informazioni tratte da Chiara Lubich, *La dottrina spirituale*, [cit.], e da Chiara Lubich, *L’unità e Gesù abbandonato*, Roma (Città Nuova Editrice), 1984.

<sup>36</sup> Tratto dal messaggio indirizzato ai membri del focolare il 25 dicembre 1973, riportato in Chiara Lubich, *La dottrina spirituale*, [cit.], pag. 86.

<sup>37</sup> Da uno scritto di Chiara Lubich, probabilmente degli anni sessanta, riportato in Chiara Lubich, *La dottrina spirituale*, [cit.], pag. 88.

<sup>38</sup> IBIDEM, pagg. 81-85.

<sup>39</sup> IBIDEM, pagg. 88-89.

persona che sente questa chiamata “vive in Dio o, per così dire, avvolto da Dio”<sup>40</sup>. Questo lo separa dalle altre persone in quanto il Regno di Dio è in antitesi col mondo; allo stesso tempo si vive immersi nel mondo per dimostrare quotidianamente che Cristo lo ha vinto. Questa vita tra due fuochi è a immagine di quella di Maria, posta fra lo Spirito Santo, “direttore spirituale” della sua anima e Gesù, Verbo incarnato di Dio.

Al focolarino è chiesta una vita vissuta sull’esempio di Maria. E’ una vita nello stesso tempo individuale e collettiva, dove “la pluralità delle persone che si santificano insieme incrementa la santità di ognuno, e la santità di ciascuno arricchisce quella di tutti”<sup>41</sup>. Come nella Chiesa intera ogni carisma viene sottomesso a Pietro, così il focolarino sottomette le proprie aspirazioni a quelle del superiore (il responsabile del focolare). Se ai superiori non sembra opportuno dare seguito alle sue idee, egli deve essere comunque lieto di avere esposto per amore il suo pensiero; provvederà Dio a illuminare il responsabile e a dare attuazione all’intuizione. Il focolarino agisce così in modo da “perdere Dio in sé per Dio nei fratelli”<sup>42</sup>. Questo comporta un distacco da tutto, anche dalla propria esperienza di Dio, per potersi fare uno con il fratello sul modello di Gesù che “pur essendo di natura divina, [...] spogliò se stesso”<sup>43</sup> per farsi uno con ogni uomo. Questo distacco è visto come una delle condizioni per ottenere l’unità del focolare, nel quale i membri aspirano ad essere un cuore solo e un’anima sola. Posto fra “due fuochi” soprannaturali, che poi nella vita di focolare sono uno, *l’uomo vecchio* cede il posto all’*uomo nuovo*.

Questa vita nella sua essenza, a parte le forme particolari che anche i focolarini figli della Chiesa devono assumere, potrebbe essere vissuta da tutti i cristiani, da tutti i religiosi, da sacerdoti e laici, da famiglie e società, perché è “vita a Corpo Mistico”<sup>44</sup>, ed è vita mariana, e in Maria tutti si ritrovano.

---

<sup>40</sup> IBIDEM.

<sup>41</sup> Chiara Lubich, *La dottrina spirituale*, [cit.], pag. 89.

<sup>42</sup> IBIDEM, pag. 90.

<sup>43</sup> Lettera di S. Paolo ai Filippesi, cap. 2, vv. 6-7.

<sup>44</sup> Il *Corpo Mistico di Cristo* è la Chiesa, corpo le cui membra sono i cristiani. “E in realtà noi tutti fummo battezzati in un solo Spirito per formare un solo Corpo” (1 Corinzi 12, 13). “Poiché c’è un solo pane noi, pur essendo molti, siamo un solo Corpo” (1 Corinzi 10, 17).

### 1.3.2 “Che tutti siano uno”: la spiritualità dell’unità

La spiritualità dell’unità è la specifica vocazione del Movimento Focolare, è ciò che lo caratterizza e lo distingue dagli altri carismi che sono presenti nella Chiesa. Ogni movimento esprime in modo diverso il proprio *andare a Dio*: è la povertà per il movimento francescano, l’obbedienza per i gesuiti, la *piccola via* per chi segue santa Teresa di Lisieux, l’orazione per i carmelitani; “unità è, infatti, il dono che Dio ha elargito al Movimento”<sup>45</sup>, ed è la parola che ne sintetizza tutta la spiritualità. Ogni atteggiamento religioso, ogni pratica o comandamento, ogni realtà soprannaturale, per i focolarini è racchiusa in questa parola.

La “fiamma dell’unità” si è accesa agli inizi del Movimento quando, a causa dei bombardamenti aerei, Chiara e le sue compagne si ritrovano nelle cantine e pregano con il Vangelo. La Sacra Scrittura ispira i loro cuori, ma esse si sentono inadatte ad un compito così grande; allora chiedono e pregano Gesù affinché dia loro la grazia di imparare a vivere l’unità. Proprio in quell’anno, nel 1943, Pio XII pubblica l’enciclica *Mystici Corporis* e leggendola si sentono confermate nella loro intuizione. Capiscono che è l’unità ciò che Dio vuole da loro: “Noi viviamo per essere uno con lui e uno fra noi e con tutti. Questa splendida vocazione ci lega al Cielo e ci immerge nella fraternità universale. Niente di più grande. Per noi, nessun ideale supera questo”<sup>46</sup>.

Possiamo capire il significato dell’unità leggendo gli appunti che Chiara Lubich ha scritto nel 1946: “L’anima deve, sopra ogni cosa, puntare sempre lo sguardo nell’unico Padre di tanti figli. Poi guardare tutte le creature come figlie dell’unico Padre. Oltrepassare sempre col pensiero e con l’affetto del cuore ogni limite posto dalla vita umana e tendere costantemente e per abitudine presa, alla fratellanza universale in un solo Padre: Dio. Gesù, modello nostro, ci insegnò due sole cose che sono una: ad esser figli di un solo Padre e ad esser fratelli gli uni gli altri”<sup>47</sup>. Già allora i focolarini erano consapevoli dell’importanza dell’unità e del modo per ottenerla. Continua infatti Chiara: “L’unità dell’anima con Dio presuppone l’annullamento totale, l’umiltà più eroica. [...] L’unità con le altre anime si raggiunge, ancora, per mezzo dell’umiltà: aspirare costantemente al *primato* col

---

<sup>45</sup> Chiara Lubich, *L’unità e Gesù abbandonato*, [cit.], pag. 26.

<sup>46</sup> IBIDEM, pag. 28.

<sup>47</sup> IBIDEM, pagg. 29-30.

mettersi il più possibile al servizio del prossimo. Ogni anima che vuol realizzare l'unità deve avere un solo diritto: servire tutti perché in tutti serve Dio<sup>48</sup>. San Paolo nelle sue lettere indica che è l'amore vicendevole la via per l'unità: "Infatti, pur essendo libero da tutti, mi sono fatto servo di tutti per guadagnarne il maggior numero [...]. Mi sono fatto debole con i deboli, per guadagnare i deboli; mi sono fatto tutto a tutti, per salvare ad ogni costo qualcuno. Tutto io faccio per il Vangelo, per diventare partecipe con loro"<sup>49</sup>. Da liberi bisogna farsi servi per guadagnare a Cristo il maggior numero di persone. La persona che vuole portare l'unità deve mantenersi costantemente "in un abisso di umiltà"<sup>50</sup>. Gli uomini dovrebbero diventare "veri servi di Dio nel prossimo" affinché il mondo diventi di Cristo. Amando in questo modo, infatti, si arriva al reciproco amore, cioè all'unità. Chiara precisa che il prossimo è il fratello che ci passa accanto in ogni momento della nostra giornata.

L'Ideale dei focolari è, dunque, realizzare questa preghiera che Gesù ha pronunciato la sera del Giovedì Santo, quando ha istituito l'Eucarestia e il sacerdozio: "Che tutti siano uno". Chiara: "Tutti uno. Finché tutti non saranno uno, quei tutti che Gesù ha certamente pensato, il Movimento non può avere tregua. Questo il fine per cui siamo nati, lo scopo per cui egli ci ha suscitati"<sup>51</sup>.

La spiritualità dell'unità non ha come unico cardine l'unità stessa: secondo Chiara è come una medaglia e l'altra faccia è rappresentata da *Gesù crocifisso e abbandonato*. L'altro pilastro della spiritualità è quindi Gesù abbandonato. L'incontro con questa figura è avvenuto nel gennaio del 1944: una compagna di Chiara, Dori Zamboni, aveva preso un'infezione al volto andando a trovare i poveri. Era quindi costretta a rimanere in casa e Chiara chiese ad un padre cappuccino di portarle la Comunione. Mentre Dori faceva il ringraziamento, il cappuccino chiese a Chiara quale era stato, secondo lei, il momento in cui Gesù aveva sofferto di più durante la passione. Secondo Chiara era il dolore che aveva patito nell'orto degli ulivi, ma il sacerdote disse: "Io credo, invece, che sia stato quello in croce, quando ha gridato: Dio mio, Dio mio, perché mi hai abbandonato?"<sup>52</sup>. Chiara capì che se il più grande dolore di

---

<sup>48</sup> IBIDEM.

<sup>49</sup> 1<sup>a</sup> lettera ai Corinzi, cap. 9, vv. 19.22-23.

<sup>50</sup> Chiara Lubich, *L'unità e Gesù abbandonato*, [cit.], pag. 30.

<sup>51</sup> IBIDEM, [cit.], pag. 32.

<sup>52</sup> Vangelo di Matteo, cap. 27, v. 46; Vangelo di Marco, cap. 15, v. 34.

Gesù era stato l'abbandono da parte del Padre, loro avrebbero dovuto sceglierlo come Ideale da seguire. Dori pensò: "In quel momento, nella mia mente, nella mia fantasia, si impressero la convinzione che l'ideale nostro era Gesù col volto straziato che grida al Padre. E le mie povere piaghe sul viso, che mi apparivano ombre del suo dolore, mi davano gioia, perché mi facevano un po' simile a lui. Da quel giorno Chiara spesso, anzi sempre, mi parlò di Gesù abbandonato. Era il personaggio vivo della nostra esistenza"<sup>53</sup>.

Gesù abbandonato diventa una scelta radicale nella vita delle ragazze del Movimento; pregano affinché si dimentichino di tutto, anche le cose a cui erano più attaccate, per lasciarsi riempire solo da questa idea.

Negli anni successivi la radicale scelta si rinnova: "Dimenticare tutto nella vita: ufficio, lavoro, persone, responsabilità, fame, sete, riposo, la propria anima persino... per non possedere che Lui. Ecco tutto, amare come Egli ci ha amati, da provare per noi persino l'abbandono dal Padre suo"<sup>54</sup>. L'amore per Lui diventa esclusivo e non permette compromessi. "S'è contemplato in lui immediatamente *il vertice del suo amore perché culmine del suo dolore*. In Gesù abbandonato è rivelato infatti tutto l'amore di un Dio"<sup>55</sup>. Ancora: "Sai che tutto ci ha donato? Che poteva darci di più un Dio che, per amore, sembra dimenticarsi d'essere Dio?"<sup>56</sup>. Le focolarine provano quindi una grande gratitudine per questo dono e ancora di più per il dono di essere state chiamate. Gesù abbandonato le illumina sul significato che ha il dolore nella vita: capiscono che il dolore immenso che lui ha provato valorizza il dolore e la sofferenza che ogni persona incontra nel suo cammino. Il dolore infatti diventa espressione del loro amore a Lui e permette di diventare, in Lui e con Lui, corredentori. "Dio è venuto sulla terra una sola volta e quella volta fu uomo e si lasciò mettere in croce! A me questo pensiero dà grande forza per accettare con gioia quella piccola croce che sempre ci accompagna [...]. Colui che unisce i suoi dolori a quelli di Gesù in croce, ha il posto più onorato per un uomo: essere come Dio venuto in terra, redentore del mondo. [...] Credi, vale di più un minuto della tua vita in quel

---

<sup>53</sup> Chiara Lubich, *L'unità e Gesù abbandonato*, [cit.], pagg. 52-53.

<sup>54</sup> Da una lettera scritta da Chiara il 14 agosto 1948, riportata in Chiara Lubich, *L'unità e Gesù abbandonato*, [cit.], pag. 55.

<sup>55</sup> IBIDEM, 59.

<sup>56</sup> Da uno scritto di Chiara Lubich dell' 8 dicembre 1944, riportata in Chiara Lubich, *L'unità e Gesù abbandonato*, [cit.], pag. 59.

lettino bianco, se con gioia tu accetti il dono di Dio, che tutta l'attività di un predicatore che parla e parla e poco ama Dio. [...] Dinnanzi a lui ogni dolore mi sembra un nulla e attendo il dolore piccolo o grande come il più grande dono di Dio, giacché è quello la prova del mio amore per lui”<sup>57</sup>.

E' dunque nel primo anno della loro esperienza che, secondo Chiara, lo Spirito Santo mostra loro Gesù abbandonato come norma della loro vita. Questa spiritualità diventa un ideale nuovo: “Col tempo poi la cosa si fa sempre più chiara: *Dio ci chiama all'unità, e Gesù abbandonato ne è il segreto; è lui la condizione per attuare la volontà di Gesù: Ut omnes unum sint*”<sup>58</sup>. Descrivendo la loro esperienza a giovani religiosi, Chiara dice: “Abbiamo preso come unico scopo della vita, come unica meta, come tutto: Gesù crocifisso che grida: - Dio mio, Dio mio, perché mi hai abbandonato? – è Gesù nel massimo dolore! *Disunità infinita... per dare a noi l'unità perfetta* che raggiungeremo relativamente quaggiù e poi perfettamente in paradiso”<sup>59</sup>. Ecco alcuni brani di una lettera scritta da Chiara ad un religioso nel 1948, i quali con chiarezza sintetizzano la dottrina su unità e Gesù abbandonato: “Sono convinta che l'unità nel suo aspetto più spirituale, più intimo, più profondo, non può essere capita se non da quell'anima che ha scelto per sua porzione nella vita Gesù abbandonato [...]. Sappia che Gesù abbandonato è tutto. E' la garanzia dell'unità. Lo Spirito Santo ci faceva comprendere che, per realizzare l'“ut omnes” nel mondo, occorreva consumare in noi l'abbandono, accogliere Gesù abbandonato nella disunità”<sup>60</sup>.

Commentando questi primi scritti, Chiara afferma: “Gesù è venuto in terra perché tutti siano uno. Gesù sulla croce e abbandonato ha pagato questa mèta. Da noi vuole una mano per realizzarla: l'Opera di Maria<sup>61</sup> ne ha fatto il suo scopo specifico. Lo potrà adempiere con Gesù abbandonato, in lui e per lui. Il carisma del Movimento è sceso dal cielo con la precisa intenzione dello Spirito Santo di portare avanti la causa di Gesù, che la Chiesa da sempre persegue. *L'ut omnes unum sint*. [...] Ed è sintomatico che i primi destinatari fossero ragazze e religiosi, giovani e adulti: a

---

<sup>57</sup> Tratto da uno scritto di Lubich degli anni '40, riportato in Chiara Lubich, *L'unità e Gesù abbandonato*, [cit.], pagg. 60-61.

<sup>58</sup> IBIDEM, pag. 63.

<sup>59</sup> Lettera dell'1 aprile 1948, riportata in Lubich, *L'unità e Gesù abbandonato*, [cit.], pag. 64.

<sup>60</sup> Tratto da una lettera ad un giovane religioso scritta nel 1948, riportata in Chiara Lubich, *L'unità e Gesù abbandonato*, [cit.], pagg. 66-67.

<sup>61</sup> Nome con il quale, nel 1962, il Movimento dei Focolari è stato approvato dalla Chiesa Cattolica.

significare che per un ideale che riguardava ognuno venivano mobilitate tutte le vocazioni. C'erano quelli che capivano e quelli che non capivano. Ma chi rimaneva toccato, illuminato, si sentiva moralmente impegnato per l'*ut omnes*'<sup>62</sup>.

Secondo Chiara Lubich il successo e la diffusione del Movimento dei Focolari in tutti i continenti è dovuto allo stile di vita nuovo e originale assunto dai membri, che si ispirano fundamentalmente ai principi cristiani senza trascurare, anzi evidenziando, valori diversi e paralleli presenti in altre fedi e in altre culture. Questo stile di vita e questa valorizzazione del "diverso" sono il frutto della spiritualità dell'unità che ha portato e cercato di consolidare nel mondo la pace e, appunto, l'unità. Ma l'unità, e la pace che ne consegue, sono di attualità oggi nel mondo? Le tensioni fra popoli, presenti in ogni parte del pianeta, che spesso sfociano in guerre e atti di terrorismo sono uno dei tratti caratteristici della nostra epoca. Per Chiara, invece, paradossalmente, il mondo tende all'unità e alla pace: gli stati tendono ad unirsi, si moltiplicano le conferenze internazionali, gli enti e le organizzazioni valicano i confini degli stati, i mezzi di comunicazione danno oggi opportunità prima impensabili. Questi fatti dimostrano che questa tendenza è reale. E' in questo contesto che va visto il Movimento dei Focolari con la sua spiritualità: non può esistere pace e unità se non si considera il mondo come un'unica famiglia. Perché questo diventi realtà bisogna "attuare giorno dopo giorno quel particolare disegno d'amore che il Padre pensa per ciascuno; fare cioè la sua volontà. [...] Vuole che si ami per primi, senza aspettare che l'altro ci ami. Vuole che si ami ognuno come sé, perché - Tu e io - diceva Gandhi - non siamo che una cosa sola. Non posso farti del male senza ferirmi -. [...] Se questo amore è vissuto dai più, diventa reciproco. [...] Certo, per chiunque si accinga oggi a spostare le montagne dell'odio e della violenza, il compito è immane e pesante. Ma ciò che è impossibile a milioni di uomini isolati e divisi, pare diventi possibile a gente che ha fatto dell'amore scambievole, della comprensione reciproca, il movente essenziale della propria vita"<sup>63</sup>.

L'unità è proprio il sogno di Dio: "Se gli uomini l'attuassero, [...] noi vedremmo famiglie smembrate ricomporsi. E i bimbi nascere in un clima d'amore umano e

---

<sup>62</sup> Chiara Lubich, *L'unità e Gesù abbandonato*, [cit.], pag. 69.

<sup>63</sup> Tratto dal discorso pronunciato da Chiara Lubich all'UNESCO, il 17 dicembre 1996, in occasione del conferimento del premio per l'educazione alla pace, riportato in Chiara Lubich, *La dottrina spirituale*, [cit.], pag. 55.

divino e forgiarsi uomini nuovi per un domani più cristiano. Le fabbriche, accolte spesso di “schiavi” del lavoro in un clima di noia, se non di bestemmie, divenire luogo di pace, dove ognuno lavora il suo pezzo al bene di tutti. E i parlamenti tramutarsi in luogo di incontro di uomini cui preme, più che la parte che ciascuno sostiene, il bene di tutti, senza inganno di fratelli o di patrie. Vedremmo insomma il mondo diventare più buono e il cielo calare d’incanto sulla terra e l’armonia del creato farsi cornice alla concordia dei cuori”<sup>64</sup>.

### 1.3.3 La spiritualità di comunione

La spiritualità dell’unità ha una dimensione prettamente comunitaria. Questa è una caratteristica originale del Movimento dei Focolari: la Chiesa, nei suoi duemila anni di storia, ha visto fiorire molte spiritualità e in ognuna era costante il fatto che fosse la persona *singola* ad andare verso Dio. Questa è una conseguenza del periodo storico immediatamente successivo alla prima fervente comunità cristiana di Gerusalemme nella quale i cristiani sono “un cuore solo e un’anima sola”<sup>65</sup>. Passate le persecuzioni, infatti, pensano di salvare la propria fede ritirandosi nel deserto per attuare unicamente il comandamento “amare Dio”. E’ l’epoca dell’ *anacoresi*<sup>66</sup>, nella quale non si sottolinea l’importanza del fratello nella vita spirituale, ma lo si considera invece un ostacolo nel cammino verso Dio. Queste sono spiritualità “individuali” non più attuali in quest’epoca in cui, come afferma Chiara Lubich, “lo Spirito Santo chiama con forza gli uomini a camminare accanto ad altri uomini, anzi ad essere, con tutti quanti lo vogliono, un cuore solo e un’anima sola. E lo Spirito Santo ha spinto il nostro Movimento, fin dai suoi inizi, a fare questa solenne sterzata verso gli uomini. Secondo la spiritualità dell’unità si va a Dio proprio passando per il fratello<sup>67</sup>. Io – fratello – Dio, si dice. Si va a Dio insieme con l’uomo, insieme con i

---

<sup>64</sup> IBIDEM, pag. 141.

<sup>65</sup> Atti degli apostoli, cap. 4, v. 32.

<sup>66</sup> Gli anacoreti erano coloro che si ritiravano nel deserto per pregare e fare penitenza.

<sup>67</sup> Per meglio comprendere, sono illuminanti queste parole di Lubich: “[...] siamo abituati a vivere una vita individualista che è in contraddizione con la vita cristiana. Cristo è amore e il cristiano non può non esserlo. E l’amore genera la comunione. [...] In questa comunione l’uomo non va più solo a Dio, ma vi cammina in compagnia. [...] La comunione fraterna però non è stasi beatifica: è una perenne conquista, col risultato continuo non solo del mantenimento della comunione, ma del dilagare di essa fra tanti”. Tratto da Chiara Lubich, *La dottrina spirituale*, [cit.], pag. 143.

fratelli, anzi si va a Dio attraverso l'uomo"<sup>68</sup>. Alcuni studiosi appartenenti al Movimento ritengono che una spiritualità con un così forte orientamento comunitario appaia per la prima volta nella storia della Chiesa. Ci sono state altre esperienze orientate verso l'amore reciproco, ma la peculiarità della spiritualità focolarina è "la visione e la prassi di una comunione, di una vita ecclesiale, a Corpo mistico, nella quale vi è la reciprocità del dono personale e la dimensione del diventare uno"<sup>69</sup>. Il teologo Karl Rahner sostiene che la spiritualità della Chiesa del futuro avverrà in un contesto di comunione fraterna in cui è possibile fare la stessa esperienza di fede. A suo avviso, nel passato i cristiani erano spiritualmente individualisti ma la strada della comunitarietà deve essere intrapresa con decisione a imitazione dell'esperienza della prima Pentecoste degli apostoli.

I focolarini quindi, cercano il Regno di Dio nelle singole persone, ma anche il Regno di Dio in mezzo alle persone. Infatti, è per loro basilare accogliere i fratelli, amare il Cristo nel fratello, perché si scorge in ogni persona Cristo vivo in lui, o che può rinascere in lui per l'aiuto che gli si offre. Si uniscono ai fratelli nel nome di Gesù, affinché Gesù venga con certezza in mezzo a loro. Chiara Lubich spiega con una metafora la differenza fra spiritualità individuali e collettive: "Nelle spiritualità individuali si è quindi come in un magnifico giardino (la Chiesa) e si osserva e si ammira soprattutto un fiore: la presenza di Dio dentro di sé. In una spiritualità collettiva si amano e si ammirano tutti i fiori del giardino, ogni presenza di Cristo nelle persone. E la si ama come la propria"<sup>70</sup>. Secondo la Lubich la via comunitaria deve essere necessariamente anche personale: "Quando ci si trova soli, dopo aver amato i fratelli, si avverte nell'anima l'unione con Dio. Per cui accogliendo e amando il fratello, come il Vangelo insegna, ci si ritrova *più umani*. [...] L'unità fraterna poi non si compone una volta per tutte; occorre sempre ricostruirla. Quando l'unità esiste, e per essa c'è la presenza di Gesù in mezzo a noi, si sperimenta immensa gioia, quella promessa da Gesù nella sua preghiera. In questa via dell'unità tutto ha significato e valore nel lavoro, nello studio, anche nella preghiera e nella tensione alla santità, come nell'irradiazione della vita cristiana, se vi è con i fratelli la

---

<sup>68</sup> Tratto dal discorso di Chiara Lubich a Milano, il 9 marzo 1995, in occasione del conferimento del premio UELCI "Autore dell'anno", riportato in Chiara Lubich, *La dottrina spirituale*, [cit.], pag. 69.

<sup>69</sup> IBIDEM, pag. 71.

<sup>70</sup> IBIDEM, pag. 72.

presenza di Gesù in mezzo, che è la norma delle norme di questa vita. In questa spiritualità si raggiunge la santità se si fa verso Dio una marcia in unità”<sup>71</sup>.

Papa Giovanni Paolo II condivide l’importanza di una dimensione comunitaria e non solo individuale del cammino spirituale e sottolinea: “Spiritualità di comunione significa [...] capacità di sentire il fratello [...] come uno che mi appartiene, per saper condividere le sue gioie e le sue sofferenze, per intuire [...] e prendersi cura dei suoi bisogni [...]. Spiritualità di comunione è pure capacità di vedere innanzitutto ciò che di positivo c’è nell’altro, per accoglierlo [...] come dono di Dio: un ‘dono per me’ [...]. Spiritualità di comunione è saper fare spazio al fratello, portando i pesi gli uni degli altri”<sup>72</sup>.

### **1.3.4 Economia, lavoro e il carisma dell’unità**

I valori, le idee, la spiritualità che contraddistinguono il Movimento ispirano l’agire e il pensare dei suoi membri in tutte le manifestazioni della vita: la famiglia, l’impegno nel sociale, il rapporto con i mezzi di comunicazione, la politica. Ai fini della nostra analisi è importante osservare come il carisma dell’unità influenzi l’agire economico e l’atteggiamento nei confronti del lavoro dei focolarini.

“Cercate prima il Regno di Dio e la sua giustizia e tutte queste cose vi saranno date in aggiunta”<sup>73</sup>: questa frase del Vangelo di Matteo è centrale per capire la visione economica del Movimento in quanto definisce senza compromessi la scala dei valori, cosa sia più importante e cosa meno. Tutti i laici del Movimento devono basare la propria vita economica sul lavoro, ma prima di tutto sono chiamati ad interessarsi del Regno di Dio. Questo comporta un abbandono nei confronti della Provvidenza: “Se ci comportiamo da Figli, Dio Padre pensa a noi”<sup>74</sup>, dice Chiara Lubich, “[...] provvede come non si può nemmeno immaginare. Se Gesù, però, chiede a noi soprattutto la ricerca del Regno di Dio, non vuol dire che ci esenti dal lavoro. Dobbiamo avere del lavoro un elevatissimo concetto, perché Dio stesso ha questa

---

<sup>71</sup> IBIDEM, pagg. 72-73.

<sup>72</sup> Discorso di Giovanni Paolo II riportato in Alba Sgariglia, *Per un’Economia di Comunione sulle tracce di Maria*, in AA. VV., *Atti del convegno ‘Polo Lionello, casa degli imprenditori’*, Firenze (Associazione Lionello Bonfanti), 2003, pag. 18.

<sup>73</sup> Vangelo di Matteo, cap. 6, v. 33.

<sup>74</sup> Chiara Lubich, *La dottrina spirituale*, [cit.], pag. 314, tratto dal discorso tenuto il 3 giugno 1984 all’hotel Ergife di Roma.

idea di esso”<sup>75</sup>. L’uomo quindi non può non lavorare, e questo a imitazione di Gesù che lo ha fatto nei primi trent’anni della sua vita: se manca il lavoro l’uomo non è pienamente uomo. Per i focolarini è dunque un aspetto importantissimo e quando si sentono chiamati a fare vita comune ed entrano nel focolare “debbono portare con sé un’unica dote: saper lavorare e guadagnarsi la vita”<sup>76</sup>. Il loro tempo deve essere dedicato soprattutto al proprio lavoro ed è attraverso di esso, piuttosto che predicando, che testimoniano e annunciano il loro ideale al mondo. Sentono di essere chiamati soprattutto al fare: è con il lavoro che realizzano il disegno che Dio ha su loro e per questo cercano di adempierlo nel modo più perfetto possibile: “I membri [...] sono chiamati a fare di ogni ora di lavoro un capolavoro di precisione, di ordine e di armonia. Debbono amare la puntualità, impegnarsi e sfruttare i propri talenti per migliorare il loro lavoro. [...] Devono perfezionarsi sempre nel loro lavoro, attraverso studi riguardanti la propria professione”<sup>77</sup>. In apparente contraddizione con quanto detto, il focolarino è chiamato a vivere con un certo distacco la propria professione conformemente a quanto dice Gesù: “Chiunque avrà lasciato case, o fratelli, o sorelle, o padre, o madre, o figli, o campi per il mio nome, riceverà cento volte tanto e avrà in eredità la vita eterna”<sup>78</sup>. Bisogna mantenere un distacco *spirituale* dal lavoro, ed evitare la frenesia e la ricerca della perfezione a tutti i costi che contagia sempre più persone nella società d’oggi. Il risultato sarà il *cento volte tanto* promesso da Gesù. Dice Chiara: “[...] non solo il concetto di lavoro, che si ha nel Movimento, sia di grande attualità, ma anche come il modo di lavorare venga incontro a necessità presenti nel mondo del lavoro. [...] Il principio d’un lavoro svolto con impegno e con perfezione non è forse un ottimo rimedio alla poca coscienza e diligenza nel lavoro che si può osservare in certi Paesi o a quell’assenteismo di cui è malato qua e là il nostro mondo del lavoro? E quel certo distacco dal lavoro, che ci viene richiesto, non è una buona disposizione per coloro che, sospinti oggi dal cambiamento tecnologico, sono costretti a occupare altri settori col dovuto, continuo riaggiornamento di competenze e compiti, a cui spesso

---

<sup>75</sup> IBIDEM.

<sup>76</sup> IBIDEM.

<sup>77</sup> IBIDEM.

<sup>78</sup> Vangelo di Matteo, cap. 19, v. 29.

non sono disposti perché impreparati al cambiamento? Due, dunque, i pilastri su cui poggia la nostra Opera: cercare il regno di Dio e lavorare”<sup>79</sup>.

Osservando la realtà economica, il Movimento vede come l’uomo sia considerato in posizione subordinata rispetto all’efficienza e al rendimento della macchina: ciò che conta nel processo produttivo sono i risultati, la produzione stessa. Di conseguenza il lavoro perde di significato per la persona, non gli permette di realizzarsi e di valorizzare le proprie capacità, la propria creatività e intelligenza. Il lavoro rischia di diventare alienante e mutilante sul piano fisico e psicologico e i motivi sono molti. Innanzitutto spesso non ci sono alternative e il lavoratore deve tenerselo stretto per sopravvivere. A questo si aggiunge la fatica fisica, la ripetitività dei movimenti, l’oppressione e lo sfruttamento che sono realtà in molti Paesi. Nell’enciclica *Laborem Exercens*, papa Giovanni Paolo II indica la strada per invertire la tendenza sottolineando che bisogna riaffermare il primato dell’uomo sul capitale, sulla proprietà, sulle strutture, creando un’etica del lavoro che tenga presente “che mediante il lavoro l’uomo [...] realizza se stesso come uomo e anzi, in un certo senso, diventa più uomo”<sup>80</sup>. Per Chiara Lubich è necessario un passo ulteriore: “Bisogna che l’uomo faccia riemergere in se stesso [...] la coscienza della sua socialità, del suo essere sociale [...] cioè la comunione con gli altri uomini. [...] Significa apertura e donazione agli altri fino ad amarli come se stessi. *Come se stessi*; non di meno. Amare gli altri con un amore che diventa reciproco e genera l’unità. [...] Può essere di una certa vitalità, anche per la soluzione di attuali problemi di lavoro, la nostra spiritualità comunitaria colta dal Vangelo. Per essa l’uomo, e quindi anche ogni persona del mondo del lavoro (dal proprietario all’amministratore, dal direttore ai tecnici, dagli impiegati alle maestranze), per essere solidale con gli altri, li ama in modo da divenire una cosa sola con loro”<sup>81</sup>. Questo porta alla comprensione reciproca, a far proprie le fatiche altrui, a trovare insieme le soluzioni ai problemi. Porta a trovare nuove forme di organizzazione d’impresa per condividere e partecipare insieme alla produzione e ai frutti del lavoro. Chiara Lubich sostiene che, nonostante reali miglioramenti nel mondo del lavoro, come la salvaguardia dei diritti fondamentali degli operai, in molti paesi perdurano ingiustizie e sfruttamenti. Per

---

<sup>79</sup> Chiara Lubich, *La dottrina spirituale*, [cit.], pag. 316.

<sup>80</sup> Giovanni Paolo II, *Laborem Exercens*, Roma (Edizioni Paoline), 1981, pag. 21.

<sup>81</sup> Chiara Lubich, *La dottrina spirituale*, [cit.] pag. 319.

questo è necessario che la riscoperta della coscienza sociale, di cui si accennava prima, avvenga in tutte le nazioni; occorre quindi che nasca una *coscienza sociale a dimensione planetaria*. Secondo la Lubich questo può avvenire solo se si diffonde una visione cristiana del lavoro e della storia, che si contrapponga alla visione materialistica che è imperante. Secondo la visione cristiana infatti, l'uomo mette alla base di tutto, e quindi anche del lavoro, l'amore verso tutti gli uomini; questo fa sì che l'uomo diventi con creatore assieme a Dio e grazie al suo lavoro continui l'opera creatrice del Signore sulla natura. Il lavoro è visto, quindi, come continuazione dell'opera creatrice di Dio.

## 1.4 LA CULTURA DEL DARE

La cultura del dare è tipica nel Movimento dei Focolari: fin dall'inizio della sua storia, infatti, fra i suoi membri si è concretizzata e diffusa la comunione dei beni e l'impegno in opere sociali anche rilevanti<sup>82</sup>.

Quale è l'origine e il significato di questo modo di agire? Per i focolari (ma anche per tutti i cristiani), Dio è Amore<sup>83</sup>. Dio Amore è donatore per eccellenza, è *il* donatore. Ha donato all'umanità suo Figlio: "Dio infatti ha tanto amato il mondo da dare il suo Figlio unigenito, perché chiunque crede in Lui non muoia, ma abbia la vita eterna"<sup>84</sup>. Ha donato lo Spirito Santo per guidare e confortare i credenti: "Io pregherò il Padre ed Egli vi darà un altro Consolatore perché rimanga con voi per sempre, lo Spirito di verità che il mondo non può ricevere perché non lo vede e non lo conosce"<sup>85</sup>. Il dono ultimo del Padre è la vita eterna vissuta in comunione con la

---

<sup>82</sup> Hans Burckart sostiene: "Il fondamento della cultura del dare si può definire come un *paradigma interdisciplinare dell'unità*. Il Movimento dei Focolari, nella sua spiritualità e prassi, costituisce un esempio vivente di come applicare questo paradigma nel campo dei rapporti interpersonali e sociali. [...] La cultura del dare, promossa dal Movimento dei Focolari, non è una teoria astratta, ma fa parte di un intero sistema di valori e atteggiamenti vissuto da alcuni milioni di persone delle più varie culture e *toccabile* in modo particolare nei piccoli villaggi modello del Movimento, chiamati *cittadelle*". Hans Burckart, *Sviluppo sostenibile e management: elementi per un nuovo paradigma di gestione*, in Luigino Bruni (ed.), *Economia di Comunione, per una cultura economia a più dimensioni*, Roma (Città Nuova Editrice), 1999, pag. 71.

<sup>83</sup> Vangelo di Matteo, cap. 5, v. 45: "[...] fa sorgere il suo sole sopra i malvagi e sopra i buoni, e fa piovere sopra i giusti e sopra gli ingiusti". Questo a dimostrazione che Dio Amore ama tutti i suoi figli in quanto figli, indipendentemente dal peccato.

<sup>84</sup> Vangelo di Giovanni, cap. 3, v. 16.

<sup>85</sup> IBIDEM, cap. 14, vv. 16-17.

Trinità e con i fratelli: “Io do loro la vita eterna”<sup>86</sup>; “Dio ci ha dato la vita eterna e questa vita è nel suo Figlio”<sup>87</sup>. La disobbedienza dell’uomo a Dio genera in lui un conflitto tra altruismo ed egoismo, ed è il dono del Suo Figlio, che ha sconfitto il peccato con la sua Resurrezione, che gli permette di ritrovare la comunione con il Padre. Vera Araùjo sostiene: “Siamo sempre nella possibilità concreta di dar sfogo al nostro egoismo, di porre noi stessi al centro del nostro mondo, del nostro agire. [...] Oppure possiamo sfruttare appieno la grazia a noi donata e schiuderci a Dio e ai fratelli, all’altro, e introdurlo nel centro della nostra esistenza per dividerne l’essere e l’attività. [...] Due scelte da percorrere. Da esse dipende l’esito finale di ognuno e il tipo di convivenza e di società civile in cui ci troveremo a vivere”<sup>88</sup>.

La scelta dell’egoismo genera una società chiusa su se stessa, caratterizzata da individualismo, ricerca dell’interesse, dell’accumulo, dello spreco. Parlando di cultura dell’*avere*, sostiene Araùjo: “Non intendiamo rifiutare o disprezzare la dimensione dell’*avere* ma, come dice Giovanni Paolo II, - l’*avere* oggetti e beni non perfeziona di per sé il soggetto umano, se non contribuisce alla maturazione e all’arricchimento del suo *essere*, cioè alla realizzazione della vocazione umana in quanto tale. Il male non consiste nell’*avere* in quanto tale, ma nel possedere in modo irrispettoso della qualità e dell’ordinata gerarchia dei beni che si hanno. Qualità e gerarchia che scaturiscono dalla subordinazione dei beni e dalla loro disponibilità all’*essere* dell’uomo e alla sua vera vocazione –”<sup>89</sup>. L’uomo individualista crea la società consumista, competitiva fino al conflitto, edonista, in cui l’attore principale è, appunto, “l’*homo consumens* [...] una specie di alcolizzato all’ultimo stadio, avido solo di consumare tutto e subito, incapace di prendere coscienza dei suoi atti e del suo agire”<sup>90</sup>.

Al contrario, l’uomo può mettere l’altro e non se stesso al centro della propria esistenza realizzando il disegno di Dio, che lo ha creato a sua immagine e somiglianza: come Dio è donatore, così deve esserlo l’uomo. In questo modo diventa *homo donator*, capace di dono, di condivisione, capace di delineare una nuova

---

<sup>86</sup> IBIDEM, cap. 10, v. 28.

<sup>87</sup> Prima lettera di Giovanni, cap. 5, v. 11.

<sup>88</sup> Vera Araùjo, *La cultura del Dare*, in Nuova Umanità n. 125/1999, Roma (Città Nuova Editrice), pag. 492.

<sup>89</sup> Vera Araùjo, *Quale persona e quale società per l’Economia di Comunione*, in Luigino Bruni (ed.), *Economia di Comunione, per una cultura economica a più dimensioni* [cit.], pag. 21.

<sup>90</sup> Vera Araùjo, *La cultura del Dare*, [cit.], pag. 493.

cultura: la cultura del dare. Chiarisce Vera Araùjo: “Non si tratta di essere generosi, di fare beneficenza o esercitare la filantropia, né tanto meno di abbracciare la causa dell’assistenzialismo. Si tratta piuttosto di conoscere e vivere la dimensione del donarsi e del dono come essenziale alla sostanza e all’esistenza della persona. [...] Non ogni tipo di dare porta alla cultura del dare”<sup>91</sup>. Infatti è escluso il dare apparente subordinato alla volontà di potenza e al desiderio di dominio, il dare vanitoso che cerca soddisfazione e compiacimento nel gesto, infine il dare utilitaristico e interessato che punta al proprio tornaconto e al proprio profitto. Il dare che crea una nuova cultura è, secondo Chiara Lubich, il dare evangelico: “[...] noi il dare l’abbiamo capito dal Vangelo. *Date* – c’è scritto nel Vangelo – *e vi sarà dato; una buona misura, pigiata, scossa e traboccante vi sarà versata nel grembo*”<sup>92</sup>. Ed è quello che sperimentiamo quotidianamente”<sup>93</sup>. Il dare del Vangelo ha delle qualità che lo caratterizzano: è gratuito<sup>94</sup>, e per questo esige l’assenza di ogni forma di interesse; è gioioso<sup>95</sup>, è spontaneo e non forzato, è fatto largamente, con abbondanza<sup>96</sup>. E’ un dare motivato e guidato dall’amore, “quell’amore evangelico”<sup>97</sup> assai profondo e impegnativo che è parola sintesi di tutta la Legge e i Profeti, quindi di tutta la scrittura, per cui chi vuole possederlo non può esimersi dal vivere il

---

<sup>91</sup> Vera Araùjo, *Quale persona e quale società per l’Economia di Comunione*, [cit.], pag. 18. Questo concetto è sottolineato anche da Chiara Lubich: “a volte, si può avere troppa fiducia nell’espressione *cultura del dare*, dandole un’interpretazione un po’ semplicistica e riduttiva. Non sempre, infatti, con essa si vuol dire spogliarci di qualcosa per donarla. Queste parole in realtà significano quella tipica cultura che il nostro Movimento porta in sé ed irradia nel mondo: la cultura dell’amore” tratto da Chiara Lubich, *L’Economia di Comunione – storia e profezia*, Roma (Città Nuova Editrice), 2001, pag. 40.

<sup>92</sup> Vangelo di Luca, cap. 6, v. 38.

<sup>93</sup> Chiara Lubich, *L’Economia di Comunione-storia e profezia*, [cit.], pag. 42.

<sup>94</sup> Vangelo di Matteo, cap. 10, v. 8: “Gratuitamente avete ricevuto, gratuitamente date”.

<sup>95</sup> Atti degli apostoli, cap. 20, v. 35: “Vi è più gioia nel dare che nel ricevere”. Seconda lettera ai Corinti, cap. 9, v. 7: “Ciascuno dia secondo quanto ha deciso nel suo cuore, non con tristezza o per forza, perché Dio ama chi dona con gioia”. Lettera ai Romani, cap. 12, v. 8: “Chi dà, lo faccia con semplicità; chi presiede lo faccia con diligenza; chi fa opere di misericordia, lo faccia con gioia”.

<sup>96</sup> Seconda lettera ai Corinti, cap. 8, vv. 8-9: “Del resto, Dio ha potere di far abbondare in voi ogni grazia perché, avendo sempre il necessario di tutto, possiate compiere generosamente tutte le opere di bene, come sta scritto: -Ha largheggiato, ha dato ai poveri; la sua giustizia dura in eterno-”.

<sup>97</sup> Nel Vangelo l’amore è inteso come *agape*, parola greca che significa amore, carità. Nella lingua greca il concetto di amore è espresso da tre verbi: *fileo* (essere amico, da cui *filosofia*: amore per il sapere), *erao* (amore con passione, da cui *erotico*) e *agapao*. In Giovanni 21, 15-17, la traduzione italiana fa perdere molto significato al dialogo tra Pietro e Gesù. Gesù: “Pietro mi ami (agapao)?” Pietro: “Sono tuo amico (fileo)”. Ancora Gesù: “Pietro mi ami (agapao)?” Pietro: “Sono tuo amico (fileo)”. Gesù pretende amore incondizionato che ama al di là di tutto, Pietro è in grado di contraccambiare con un amore umano. Alla terza volta Gesù abbassa la sua pretesa di amore a livello umano: “Pietro sei mio amico (fileo)?” “Sono tuo amico (fileo)”.

Vangelo intero”<sup>98</sup>. La cultura del dare si concretizza in una vera e propria *arte del dare* in cui le relazioni sono viste come opportunità per donare se stessi e sono indirizzate verso la comunione. L’atto del donare significa condividere beni spirituali<sup>99</sup> e beni materiali<sup>100</sup>, instaurando relazioni che tendono ad essere vicendevoli e reciproche, generando così comunione. Come sottolinea Luigino Bruni<sup>101</sup>, comunemente nella teoria economica la reciprocità incorpora in sé un elemento di condizionalità: io compio questo gesto, ti aiuto, collaboro *a condizione* che anche tu faccia questo con me. Nei rapporti nati in un contesto di comunione la gratuità, come visto sopra, è un elemento fondante e quindi il mio gesto non è precondizionato. Quindi Bruni propone una visione diversa della reciprocità nella quale si considera la dimensione temporale: il mio agire non è condizionato a priori e quindi dono in maniera disinteressata, però vi è una certa condizionalità a posteriori<sup>102</sup>. L’apertura all’altro è gratuita, ma affinché il rapporto duri nel tempo, è necessario che la controparte si ponga in atteggiamento di risposta. E’ quindi un

---

<sup>98</sup> Chiara Lubich, *L’Economia di Comunione-storia e profezia*, [cit.], pag. 41.

<sup>99</sup> Vera Araujo, *La cultura del Dare*, [cit.], pag. 499: “La cultura del dare si esplicita nel donare agli altri, anzitutto i beni spirituali. Il carisma dell’unità vissuto nell’Opera di Maria fa della cultura del dare una fonte di esperienze spirituali e concrete molto ricca di contenuto, con sfumature le più diverse. Il dono di sé è il primo dono che va fatto come dimensione dell’alterità compresa e vissuta. [...] Il dono di sé richiama il dono dei beni tipici dello Spirito”.

<sup>100</sup> IBIDEM, pag. 500: “La cultura del dare trova il suo compimento naturale nel dono dei beni materiali, quei beni necessari alla sopravvivenza e alla crescita dei fratelli. [...] Il sovvenire poi alle necessità dei fratelli diventa, sempre nell’ottica del Vangelo, il primo servizio tra i cristiani. A partire da questo si sviluppa la reciprocità dell’amore, la comunione di vita. [...] La condivisione e l’elargizione dei beni materiali e spirituali qualifica lo stile di vita di ogni autentica esperienza cristiana. Tutta la vita dell’Opera di Maria, sin dalla sua nascita, si sviluppa nell’attenzione ai poveri e ai minimi a cui vanno sollecitudine, amore, aiuto concreto”.

<sup>101</sup> Luigino Bruni, *Verso una razionalità economica capace di comunione*, in Luigino Bruni, *Economia di comunione, per una cultura economica a più dimensioni*, [cit.], pag. 59.

<sup>102</sup> Bruni esemplifica attraverso una parabola evangelica: “Il regno dei cieli è simile ad un re che volle fare i conti con i suoi servi. Incominciati i conti, gli fu presentato uno che gli era debitore di diecimila talenti. Non avendo però costui il denaro da restituire, il padrone ordinò che fosse venduto lui con la moglie, con i figli e quanto possedeva, e saldasse così il debito. Allora quel servo gettandosi a terra, lo supplicava: -Signore, abbi pietà con me e ti restituirò ogni cosa-. Impietositosi del servo, il padrone lo lasciò andare e gli condonò il debito. Appena uscito, quel servo trovò un servo come lui che gli doveva cento denari e, afferratolo, lo soffocava e diceva: -Paga quel che devi-. Il suo compagno, gettatosi a terra, lo supplicava dicendo: -Abbi pazienza con me e ti rifonderò il debito-. Ma egli non volle esaudirlo, andò, e lo fece gettare in carcere fino a che non avesse pagato il debito. Visto quel che accadeva, gli altri servi furono addolorati e andarono a riferire al loro padrone tutto l’accaduto. Allora il padrone fece chiamare quell’uomo e gli disse: -Servo malvagio, io ti ho condonato tutto il debito perché mi hai pregato. Non dovevi forse anche tu aver pietà del tuo compagno, così come io ho avuto pietà di te?-. E sdegnato il padrone lo diede in mano agli aguzzini”. Vangelo di Matteo, cap. 18, vv. 23-34. Il re libera dal debito il servo senza porre condizioni (*non condizionalità ex-ante*). Questi però si sottrae alla logica della reciprocità; il re perde la fiducia e interrompe il rapporto (*condizionalità ex-post*). Luigino Bruni, *Verso una razionalità economica capace di comunione*, [cit.], pag. 60.

rapporto dinamico in cui la fiducia assume un ruolo importante in quanto ci rende più capaci di reciprocità.

Secondo Vera Araùjo la cultura del dare consiste in una mentalità talmente innovativa da poter essere una soluzione concreta per i problemi connessi alla globalizzazione, per eliminare atteggiamenti come la brama di profitto e di potere, per ridurre il divario crescente tra Nord e Sud del pianeta. “Non è pensabile un efficace cambiamento della situazione, se non mutano la mentalità e la cultura dominanti, in modo da portare a stili di vita profondamente diversi. La cultura del dare, che contiene ed esprime tutte le sfumature di una vera solidarietà, potrebbe avvicinare popoli e nazioni ad uno sviluppo economico differenziato, potrebbe venire incontro ai bisogni dei gruppi e dei singoli, potrebbe ridare dignità ai tanti diseredati che riempiono le città del primo mondo”<sup>103</sup>. Può sembrare utopico ma tutti i popoli e le culture, molto diverse tra loro, attraverso un atteggiamento di apertura e gratuità possono far fare un salto di qualità alla globalizzazione: dall’unificazione all’unità. Questo è condiviso da Chiara Lubich: “Per questo è richiesto a tutti di mettere in pratica decisamente quell’elemento che, religiosamente, si chiama amore, amore cristiano o, per chi fosse di altre fedi, benevolenza, che significa voler il bene degli altri, atteggiamento presente in tutti i libri sacri. Benevolenza non estranea nemmeno ai laici”<sup>104</sup>.

---

<sup>103</sup> Vera Araùjo, *La cultura del Dare*, [cit.], pag. 509.

<sup>104</sup> Chiara Lubich, *L’esperienza Economia di Comunione: dalla spiritualità dell’unità una proposta di agire economico*, in Bruni, *Economia di comunione, per una cultura economica a più dimensioni*, [cit.], pag. 10.



# CAPITOLO 2

## TEORIA ECONOMICA ED ECONOMIA DI COMUNIONE

### 2.1 ANTROPOLOGIA E RAZIONALITÀ DELL'ECONOMIA MODERNA

La moderna scienza economica è caratterizzata da una ben precisa visione filosofica e antropologica. La filosofia che ha influenzato l'attuale teoria è il positivismo, che ha determinato l'espulsione dei valori da questa disciplina. Per quanto riguarda il modello di uomo, è l'*homo oeconomicus*, individualista e autointeressato, che è stato assunto come idea dominante<sup>1</sup>. Oltre all'approccio individuale, in forza del quale la disciplina si occupa solo di scelte individuali senza alcuno spazio per la dinamica interpersonale, l'altro pilastro della moderna economia è l'ipotesi di razionalità, che conduce al concetto di massimizzazione<sup>2</sup>. In realtà, secondo Zamagni<sup>3</sup>, nella teoria economica dominante vi sono due distinte nozioni di razionalità: quella formalista e quella sostantivista. La razionalità formalista prevede che l'individuo sia razionale se nel proprio comportamento economico rispetta alcuni canoni di coerenza formale, soprattutto l'assioma di transitività<sup>4</sup>; Amartya Sen parla di "coerenza interna di scelta"<sup>5</sup>. Qualunque sia il suo obiettivo, se le regole di coerenza formale sono rispettate il suo comportamento è razionale. In base alla razionalità sostantivista, il soggetto economico si comporta in modo razionale se massimizza il proprio interesse

---

<sup>1</sup> Informazioni tratte da Luigino Bruni, *Quale visione dell'economia?* in Vito Moramarco e Luigino Bruni (a cura di), *L'economia di comunione – verso un agire economico "a misura di persona"*, Milano (Vita e Pensiero), 2000.

<sup>2</sup> Luigino Bruni, *Prime linee per una lettura relazionale dell'economia civile del non-profit*, in Nuova Umanità n. 109/1997, Roma (Città Nuova Editrice), pag. 114.

<sup>3</sup> Luigino Bruni, *Intervista a Stefano Zamagni: per un'economia relazionale*, in Nuova Umanità n. 103/1996, Roma (Città Nuova Editrice), pagg. 46-47.

<sup>4</sup> L'assioma di transitività afferma che se un soggetto preferisce A rispetto a B e B rispetto a C, allora preferisce A rispetto a C. E' uno degli assiomi fondamentali della teoria economica.

<sup>5</sup> Amartya Sen, *Etica ed Economia*, Bari (Laterza), 1988, pag. 20.

personale: “Quest’approccio è basato in effetti su di un requisito di corrispondenza *esterna* tra le scelte che una persona compie e il suo interesse personale”<sup>6</sup>. Zamagni sostiene che entrambe abbiano evidenti limiti. La prima corre il rischio di rendere razionale qualsiasi comportamento: “Se vedessi, per esempio, che un soggetto beve benzina, dovrei concludere che questo avviene perché egli preferisce la benzina ad altre bevande; il che è assurdo”<sup>7</sup>. Sen aggiunge che è difficile credere che la coerenza interna delle scelte possa di per sé essere una condizione adeguata di razionalità: “Se una persona fa esattamente il contrario di quello che la aiuterebbe a ottenere ciò che vorrebbe, e lo fa con una inflessibile coerenza interna, questa persona può molto difficilmente essere considerata razionale”<sup>8</sup>. La seconda ha il limite di essere contraddetta dai fatti in quanto non è vero che l’agente economico massimizzi sempre e comunque il proprio interesse personale: “E’ assurdo sostenere che la razionalità debba invariabilmente esigere la massimizzazione dell’interesse personale. Un egoismo generale quale effettiva realtà può essere ben falso, ma un generale egoismo quale requisito della razionalità è cosa patentemente assurda”<sup>9</sup>.

## **2.2 ECONOMIA, FELICITÀ E RELAZIONALITÀ<sup>10</sup>**

### **2.2.1 Aristotele e l’eudaimonia**

E’ interessante analizzare il dibattito sulla felicità e sul ruolo dell’uomo nella società a partire dall’antichità fino ad oggi, e approfondire la progressiva espulsione della felicità e dell’aspetto relazionale dell’uomo avvenuto in economia nel cammino che questa disciplina ha compiuto per elevarsi da semplice branca della filosofia morale a vera e propria scienza.

La prima riflessione filosofica sulla felicità è avvenuta nell’antica Grecia. Le varie scuole di pensiero condividono che la felicità sia il fine ultimo dell’agire e che vi sia un legame inscindibile tra la felicità e le virtù; infine che la virtù produca il suo frutto, la felicità appunto, solo se la si cerchi in modo non strumentale. Il concetto sul

---

<sup>6</sup> IBIDEM, pag. 22.

<sup>7</sup> Luigino Bruni, *Intervista a Stefano Zamagni: per un’economia relazionale*, [cit.] pag. 47.

<sup>8</sup> Amartya Sen, *Etica ed Economia*, [cit.], pagg. 20-21.

<sup>9</sup> IBIDEM, pag. 24.

<sup>10</sup> Informazioni tratte da: Luigino Bruni, *L’economia la felicità e gli altri – un’indagine su beni e benessere*, Roma (Città Nuova Editrice), 2004.

quale riflettono è espresso dalla parola *eudaimonia*, termine semanticamente molto ricco: in origine deriva da *eu daimon*, cioè *buon demone*, e sta a significare che dalla propria parte si ha un buon demone, quindi buona sorte. Felicità e fortuna quindi erano concetti identici. Nelle moderne lingue anglosassoni questo significato si è mantenuto: *glück* in tedesco significa sia felicità che fortuna, in inglese *happiness* (felicità) deriva da *to happen*, cioè accadere, capitare. La parola italiana *felicità*, invece, deriva dal prefisso indeuropeo *fe*, da cui discende *fecundus*, *femina* (in quanto generante), *ferax* (fertile)<sup>11</sup>.

Con Socrate, Platone e Aristotele la parola *eudaimonia* assume un significato nuovo e si afferma l'idea che l'uomo possa diventare felice grazie alle sue scelte, anche contro la fortuna. L'*eudaimonia* diventa quindi il sommo bene che l'uomo può realizzare<sup>12</sup>, il più alto dei beni raggiungibili mediante l'azione. E' la cosa più bella, più buona e più piacevole e tutti gli altri beni sono solo un mezzo per conseguirla.

Secondo Aristotele è una realtà dinamica (in quanto deriva dall'agire) che arriva solo in modo indiretto, come premio per l'esercizio delle virtù. E' un vivere bene, un realizzarsi che richiede "virtù perfetta e vita compiuta"<sup>13</sup>. Egli la considera diversa sia dalla fortuna che dal piacere, e infatti nelle sue teorie separerà sempre *eudaimonismo* da *edonismo*. Dato che si ottiene vivendo una vita virtuosa, l'*eudaimonia* è una realtà stabile<sup>14</sup>, non momentanea, in quanto "a nessuna delle funzioni umane appartiene la stabilità tanto quanto alle attività conformi a virtù"<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> Informazioni tratte da: *Si può essere felici da soli? Su eudaimonia, economia e dono – intervista a Salvatore Natoli*, a cura di Luigino Bruni, sul sito [dipeco.economia.unimib.it](http://dipeco.economia.unimib.it).

<sup>12</sup> Martha Nussbaum, *Mill between Aristotle and Bentham*, in *Daedalus* vol. 133 n.2/2004, Cambridge (MIT Press), pag. 64: "La felicità è qualcosa di simile alla fioritura della vita, una vita attiva, che include tutto ciò che ha un valore intrinseco ed è completa, nel senso che non le manca nulla che la renderebbe più ricca o migliore".

<sup>13</sup> Aristotele, *Etica Nicomachea*, Milano (Rusconi), 1979, pag. 104.

<sup>14</sup> Luigino Bruni, *L'economia la felicità e gli altri – un'indagine su beni e benessere*, [cit.], pag. 40: "Per questo motivo nel mondo anglosassone i filosofi neo aristotelici hanno preferito tradurre *eudaimonia* non con *happines* ma con *human flourishing* (fioritura umana), poiché nel linguaggio ordinario la felicità oggi indica anche una euforia temporanea, contentezza spensierata, una sensazione piacevole, o piacere tout court. Già il filosofo utilitarista inglese Sidgwick nei suoi famosi *Methods of Ethics* affermava che - il termine inglese *happiness* non è libero da ambiguità - . E aggiunge: - Sembra, in verità, essere comunemente usato da Bentham come un sostituto di piacere - . Oggi l'ambiguità non è diminuita, e - comunemente si considera una persona felice per pochi momenti, poi subito dopo infelice, poi felice ancora; questo invece non è possibile quando diciamo che un essere umano fiorisce - (Hill)".

<sup>15</sup> Aristotele, *Etica Nicomachea*, [cit.], pag. 106.

Secondo Aristotele, oltre alla virtù, la felicità “ha anche bisogno di beni materiali, di salute, di bellezza, di contemplazione”<sup>16</sup>. Infatti l’eudaimonia è multidimensionale, composta di molte cose, ma alcune di esse (come i beni materiali) sono solo strumentali ad essa, altre sono intrinseche (la bellezza, l’amicizia, la virtù).

Per il filosofo greco l’eudaimonia ha natura sostanzialmente relazionale, sociale. Egli infatti afferma: “E’ certo assurdo fare dell’uomo felice un solitario: nessuno, infatti, sceglierebbe di possedere tutti i beni a costo di goderne da solo: l’uomo infatti, è un essere sociale e portato per natura a vivere insieme con gli altri. Questa caratteristica, quindi, appartiene, anche all’uomo felice. [...] L’uomo felice dunque ha bisogno di amici.<sup>17</sup> [...] Riteniamo che l’amico sia uno dei beni più grandi e che l’esser privo di amici e in solitudine sia cosa terribile”<sup>18</sup>.

L’amicizia è dunque molto importante, è una virtù, un fine; essa supera per importanza i beni materiali, la ricchezza, che invece è solo un mezzo e che se non è condivisa genera infelicità.

L’importanza della vita relazionale, che permette all’uomo di fiorire, crea un paradosso nel concetto di eudaimonia. Per definizione essa non può essere ottenuta in modo strumentale: si raggiunge vivendo in modo virtuoso, ponendo in essere azioni per il loro valore intrinseco, non per ottenere qualcosa d’altro. Allo stesso modo, quindi, la vita relazionale conduce all’eudaimonia solo se è vissuta in modo sincero, gratuito. I tre principali beni relazionali per Aristotele sono l’amicizia, l’amore e l’impegno politico; hanno un elevato valore intrinseco (sono parte dell’eudaimonia) e non possono essere strumenti, serve gratuità e reciprocità: questo rende molto vulnerabile e fragile la felicità. Per Aristotele quindi l’eudaimonia è una realtà dinamica, stabile e autosufficiente (in quanto non dipende da eventi esterni come la fortuna), ma che dipende dagli altri!

Il concetto aristotelico di eudaimonia è molto importante perché ha influenzato il dibattito sulla felicità in Occidente fino ai giorni nostri e in tutti i campi, compresa l’economia.

---

<sup>16</sup> IBIDEM, pag. 102.

<sup>17</sup> IBIDEM, pag. 398.

<sup>18</sup> Aristotele, *Etica Eudemia*, Bari (Laterza), 1999, pag. 31.

### 2.2.2 L'era cristiana

Con l'avvento del cristianesimo, Dio irrompe nella storia facendosi uomo e rivelandosi come “un Assoluto che è Trinità”<sup>19</sup>. Questo genera importanti conseguenze a livello culturale, sul concetto di vita sociale e di felicità.

Nasce una nuova categoria di amore, l'amore – agape, amore che spinge ad amare anche il nemico; le beatitudini dicono che la felicità appartiene ai poveri, ai costruttori di pace, ai perseguitati per la giustizia<sup>20</sup>. Tutto si basa sul paradosso di un Dio che muore in croce come un ladro, esaltando una vita buona anch'essa di natura paradossale: perdere per trovare, dare per ricevere, morire per vivere. Nasce con il cristianesimo un'antropologia relazionale che si diffonderà in modo lento e progressivo: un Dio che è trinitario permette di concepire il molteplice, il diverso e quindi il sociale, la società civile.

Il filosofo cristiano Agostino vede la società umana come il risultato dell'interazione degli uomini, condizionati o dominati dall'egoismo e dall'amor proprio. Egli considera l'uomo un essere sociale ma ritiene che le relazioni fra gli uomini siano luoghi pericolosi e fragili. Per questo egli non attribuisce alla dimensione sociale e relazionale un ruolo nella ricerca della felicità. Allo stesso tempo il filosofo conferma la tesi classica che la felicità sia il sommo bene e sia raggiungibile dal singolo (in quanto singolo) con una vita virtuosa. Bisogna puntare a qualcosa di perenne, come essere intimi con Dio, e non sperare nella fortuna. Secondo Agostino infine, l'infelicità è dovuta alla paura e non dipende da indigenza o ricchezza (il povero se è in intimità con Dio è felice, il ricco se ripone la sua felicità nei beni è infelice perché ha paura di perderli).

Tommaso d'Aquino elabora una sua teoria della felicità sulla base del suo concetto di amore: gli amanti vivono reciprocamente l'uno nell'altro. Per il teologo la forma più tipica dell'amore umano è l'*amor amicitiae*<sup>21</sup>, nel quale si vuole il bene dell'altro (*benevolentia*) e ci si dona all'altro per amore (*donum*). Tommaso vede nella reciprocità la caratteristica tipica delle relazioni d'amore e quindi considera positivamente, a differenza di Agostino, la dimensione sociale.

---

<sup>19</sup> Luigino Bruni, *L'economia la felicità e gli altri – un'indagine su beni e benessere*, [cit.], pag. 53.

<sup>20</sup> Vangelo di Matteo, cap. 5.

<sup>21</sup> Distinto dall'*amor concupiscentiae* che alcuni interpreti di San Tommaso vedono come un caso particolare dell'*amor amicitiae*, che è la forma prima d'amore.

Nella visione di Tommaso la felicità è il fine ultimo dell'uomo e non coincide con il piacere o la gioia che considera elementi accidentali. La felicità arriva facendo e vivendo il bene, come frutto di una vita virtuosa, ma primariamente il raggiungimento del fine ultimo dell'uomo avviene contemplando Dio e si ottiene pienamente, come per Agostino, solo nell'altra vita. L'*amor amicitiae* non può essere considerato un mezzo per raggiungere la felicità, ma paradossalmente conduce alla felicità se vissuto come fine in sé.

### **2.2.3 L'umanesimo e la crisi del civile**

L'Umanesimo (siamo in Toscana a cavallo tra il 1300 e il 1400) è considerato un'età di passaggio tra il Medioevo e la modernità. E' un'*età dell'oro* in cui si riscoprono la cultura classica greca e latina, ed è divisibile in due periodi: il primo, la stagione del cosiddetto Umanesimo civile, caratterizzato da un approccio sociale e di tipo Aristotelico, nel quale si prende coscienza della necessità, per vivere in modo pienamente umano, della vita civile; l'altro, collocabile nella seconda metà del quindicesimo secolo, in cui prevale un'impronta individualista platonica<sup>22</sup>, contemplativa, solitaria ed esoterica, che viene detto, appunto, Umanesimo individualistico.

Con l'umanesimo civile avviene una forte rivalutazione della dimensione relazionale dell'essere umano nelle sue varie forme: famiglia, città, Stato. La riflessione sulla felicità è coerente con il pensiero di Aristotele: essa è il frutto delle virtù civiche ed è quindi una realtà legata all'aspetto sociale della vita. Il rapporto virtù – *civitas* – felicità è molto stretto in quanto sono considerate virtù serie solo quelle sociali, e non ci può essere felicità disgiunta dalla vita civile.

L'esperienza della libertà e della repubblica lascia il posto a signorie, principati, monarchie assolute aprendo un'epoca di autoritarismi e segnando la fine della breve stagione dell'Umanesimo civile. La felicità, quindi, assume una dimensione

---

<sup>22</sup> Platone afferma che bisogna distaccarsi dagli eventi esterni e dai rapporti con gli altri, affinché la nostra felicità sia autosufficiente e non dipenda dalle scelte e dal comportamento degli altri. Al centro del pensiero di Platone vi è l'individuo e la relazione è solo uno strumento per raggiungere la perfezione. L'uomo perfetto infatti deve percorrere un cammino ascetico, staccarsi dagli altri, spiccare il volo nella solitudine dedicando tutto se stesso alla ricerca della verità in un assolo con l'Assoluto. Per Aristotele invece gli amici sono necessari in ogni fase della vita e anche l'uomo perfetto ne ha sempre bisogno perché non c'è vita buona da soli.

prettamente individuale e va ricercata fuggendo dalle altre persone e dalla città, in quanto la vita sociale non porta che sofferenze.

Nel Cinquecento e nel primo Seicento si diffonde una letteratura utopica che segna una transizione tra l'esperienza umanista e la nascita dell'economia politica nel secondo Settecento<sup>23</sup>. E' un periodo di delusione e pessimismo che porta a sognare stati e città ideali come fuga dalle realtà politiche e come reazione al periodo individualista ed asociale del secondo Umanesimo. Non a caso Niccolò Machiavelli, testimone di un periodo storico caratterizzato da paura, malessere e continue guerre, elabora un'antropologia molto distante da quella dei primi umanisti e vede l'uomo come ingrato, volubile, dissimulatore, ingordo; di conseguenza alla base della vita sociale non vi è l'amore, ma il timore. Inoltre, più di un secolo dopo, Hobbes sostiene che la condizione ordinaria degli uomini sia il conflitto, la competizione, la lotta per sopraffare l'altro e prendere il potere: la vita comune si fonda sulla paura. Questi due autori, quindi, vedono un uomo pauroso e incivile, guidato solo dal proprio interesse e che vive in società solo spinto dal timore e dalla necessità. Mandeville percorre questo sentiero pessimistico sostenendo che l'uomo non sia un essere sociale e debba tenere a freno le sue virtù, ritenendole negative per la società (sono utili solo nelle società piccole: famiglia, villaggio); al contrario sostiene che sia il vizio (frode, lusso, orgoglio) a condurre al benessere.

Questa crisi del civile porta ad un concetto di felicità individuale e soggettivo, confuso con il piacere e moralmente equivoco, staccato nettamente dal concetto di eudaimonia, legato alle virtù e di stampo sociale.

#### **2.2.4 La pubblica felicità**

Verso la metà del 1700 nasce l'economia moderna che tenta di superare Machiavelli, Hobbes e Mandeville ricollegandosi all'Umanesimo civile, grazie anche ad un periodo storico contrassegnato da riforme e pace. Gli economisti italiani di questo

---

<sup>23</sup> Luigino Bruni, *L'economia la felicità e gli altri – un'indagine su beni e benessere*, [cit.], pag. 73: "Tra l'Umanesimo civile e la modernità si creò quindi uno iato. Va notato, sebbene solo per inciso, che un certo ruolo in questa frattura lo hanno svolto la Riforma protestante e la Controriforma cattolica, la quale reagì alla valorizzazione dell'intrapresa e della libertà individuale sottolineata molto dal protestantesimo (dal calvinismo in particolare) con nuove condanne dell'attività economica e dei commerci, che erano state almeno in parte superate, o ben avviate verso il superamento, nella stagione umanista".

periodo<sup>24</sup> attribuiscono alla felicità pubblica un ruolo centrale nelle loro riflessioni<sup>25</sup>. Questa espressione viene usata per la prima volta dal modenese Ludovico Antonio Muratori nel 1749, nel suo libro *Della pubblica felicità* dove viene riportata la tesi dell'Umanesimo civile secondo la quale essa (la pubblica felicità) è il frutto delle virtù civili e non dell'interesse privato.

Ritorna un'idea di felicità relazionale, legata alle virtù civili e al bene comune, e di natura paradossale.

Nel 1753 viene istituita a Napoli la prima cattedra di economia della storia, affidata all'abate Antonio Genovesi. Egli si occupa di *economia civile*, in quanto considera l'economia come luogo di civiltà e come mezzo per migliorare il "bene vivere" delle persone. Bruni definisce l'economia civile "l'approdo moderno della tradizione civile iniziata nel Medioevo"<sup>26</sup>. Infatti, in linea con i primi umanisti, Genovesi vede la vita civile come luogo in cui la felicità può essere raggiunta pienamente, grazie alle buone e giuste leggi, ai commerci e ai corpi civili nei quali l'uomo esercita la sua socialità.

Importante nel suo pensiero il ruolo del commercio, che considera come un fattore civilizzante. L'attività economica è un'espressione della vita civile, vita che non si contrappone alle virtù ma dà loro la possibilità di esprimersi pienamente. Nella sua lode per il commercio e le civili ricchezze, l'abate napoletano ha ben chiaro che i beni sono strumenti e non fanno di per sé la felicità; inoltre, in tutta la scuola napoletana, è forte la convinzione che incivilimento significhi equa distribuzione delle ricchezze. Genovesi è consapevole che l'attività economica genera conseguenze negative (porta a vizio e rilassatezza) e nel suo pensiero non ci sono vizi utili alla società civile<sup>27</sup>.

---

<sup>24</sup> Tra gli altri Ludovico Antonio Muratori, Paolo Mattia Doria, Giuseppe Palmieri, Pietro Verri, Antonio Genovesi.

<sup>25</sup> Luigino Bruni, *L'economia la felicità e gli altri – un'indagine su beni e benessere*, [cit.], pag. 87: "Possiamo [...] considerare il tema della pubblica felicità del Settecento come l'approdo di un processo iniziato nell'Umanesimo, passato attraverso la letteratura utopica e la crisi del civile, per poi sfociare, nella metà del '700, grazie anche alle mutate situazioni politiche, nella pubblica felicità".

<sup>26</sup> Luigino Bruni, *L'economia la felicità e gli altri – un'indagine su beni e benessere*, [cit.], pag. 98.

<sup>27</sup> In aperta opposizione con Mandeville che, come abbiamo visto prima, considera il vizio fonte di benessere.

Commerci, beni, ricchezza sono utili solo se strumenti per ottenere la felicità, che è l'obiettivo principale di ogni uomo<sup>28</sup>. Nel suo pensiero, la felicità può essere raggiunta solo in modo indiretto, vivendo una vita virtuosa. L'attività economica è vista come esercizio delle virtù e quindi come ricerca dell'eudaimonia. La virtù è considerata una risorsa economica, è il motore più importante delle arti, dell'opulenza, della felicità delle nazioni. Nell'antropologia di Genovesi l'uomo è un essere sociale e per la felicità sono quindi molto importanti rapporti interpersonali sinceri, non strumentali, soprattutto improntati alla reciprocità: l'amor proprio e l'amore per gli altri sono dimensioni entrambi presenti nell'uomo e che possono essere vissute nel mercato, luogo di socialità e reciprocità. Nella sua teoria, come per Aristotele, la felicità (che è relazionale) ha natura paradossale: si è felici facendo felici gli altri<sup>29</sup> ma abbiamo anche bisogno della risposta reciproca dell'altro. Non si può quindi avere il controllo sulla felicità perché la risposta di reciprocità deve essere genuina, non è possibile pretenderla.

### **2.2.5 Da Smith a Marshall (ovvero chi ha continuato ad occuparsi di felicità)**

L'economia classica inglese e scozzese che va da Smith a Marshall presenta, nonostante le reali differenze, punti di continuità con la tradizione dell'economia civile. Analizziamo queste analogie partendo da Adam Smith.

Nel pensiero del filosofo scozzese la divisione del lavoro, che caratterizza la società civile, fa sì che ognuno debba ricorrere agli altri per soddisfare tutti i suoi bisogni. La propensione allo scambio è tipica dell'uomo che è di natura socievole. Per Smith sarebbe preferibile ottenere ciò che ci serve per amicizia o per amore, ma riconosce come questo non sia sufficiente: il mercato è proprio un meccanismo che permette di

---

<sup>28</sup> Antonio Genovesi, *Autobiografia e lettere*, Milano (Feltrinelli), 1963, pag. 449: "Niuno uomo potrebbe operare altrimenti, che per la sua felicità; sarebbe un uomo meno uomo"; A. Genovesi, *Lezioni di commercio o sia di economia civile*, Milano (Società Tipografica dei Classici Italiani), 1824, pag.12: "Dio [...] non ha potuto dare agli uomini niuno attributo che non fosse indirizzato al loro fine, cioè alla loro felicità. [...] Ogni persona ha una obbligazione naturale e insita di studiarsi a procacciare la sua felicità".

<sup>29</sup> Nel pensiero dell'abate napoletano questo è spiegato dal fatto che non si può essere felici se si è circondati da persone infelici. Inoltre si è felici se ci si arricchisce reciprocamente e non a scapito dell'altro (nel mercato lo scambio è mutuamente vantaggioso). L'ultima spiegazione è il paradosso evangelico del "dare per ricevere", "perdere per trovare", "amare gli altri per trovare la felicità". Informazioni tratte da Luigino Bruni, *L'economia la felicità e gli altri – un'indagine su beni e benessere*, [cit.], pagg. 115-116.

ottenere i beni e i servizi dagli altri anche in assenza di amore reciproco. In continuità con l'Umanesimo civile il mercato è un luogo in cui si intrecciano relazioni orizzontali, in cui si incontrano persone di pari dignità. Secondo l'economista questa condizione di eguaglianza creata dal mercato è necessaria affinché si possano sperimentare rapporti umani liberi, disinteressati, improntati all'amicizia. Come nel pensiero di Genovesi, questo è quindi un momento importante della vita civile, in cui le virtù civili sono valorizzate e non distrutte.

L'idea che Smith ha dell'uomo è incentrata sul concetto di *fellow-feeling* che è il bisogno assoluto della persona umana di immedesimarsi nell'altro e di trovare corrispondenza nei suoi sentimenti: "Quale maggiore felicità di essere amati e sapere di meritare di essere amati?"<sup>30</sup> La felicità dipende anche dalla capacità dell'uomo di distinguersi ed essere ammirato e per questo la ricchezza è un mezzo per ottenerla. Nel pensiero smithiano ricordiamo inoltre la *sympathy*, categoria antropologica che consiste nella capacità che ha l'uomo di immedesimarsi con l'altro, di mettersi nei suoi panni e percepire le sue sensazioni. La felicità è quindi legata ai rapporti interpersonali, ma, nella sostanza, nonostante la sua antropologia relazionale, la visione della felicità di Smith differisce da quella di Genovesi.

Secondo l'economista scozzese essa non è lo scopo intenzionale delle azioni umane quanto piuttosto lo "scopo del Creatore" impresso nella natura umana. Può essere raggiunta vivendo una vita virtuosa ma a differenza del pensiero di Aristotele non è distinguibile dal piacere; è netta invece la distinzione con la ricchezza che è considerata solo un mezzo e non un fine. Nel trattare la felicità Smith insiste sul concetto di inganno (*deception*) come motore della mobilità sociale e dello sviluppo economico: l'inganno consiste nel fatto che le persone pensano erroneamente che il ricco sia più felice. Tra gli argomenti che porta a sostegno di questa tesi vi è la solitudine, l'ansia per i beni, i limiti fisiologici. L'inganno porta ad impegnarsi di più e in questo modo aumenta il benessere generale e si crea sviluppo economico nonostante l'egoismo di chi vuole arricchirsi. Questo meccanismo è provvidenziale perché la differenza di ricchezza porta a una sostanziale uguaglianza di felicità tra ricchi e poveri: "Per quanto concerne la vera felicità della vita umana, i poveri non

---

<sup>30</sup> Adam Smith, *The theory of moral sentiments*, Londra (Millar) (1<sup>a</sup> ed. 1759) 1984, pag. 113.

sono affatto inferiori a coloro che sembrano tanto sopra di loro»<sup>31</sup>. Solo il filosofo conosce l'inganno e non partecipa perché sa che la felicità non dipende dai beni: Smith afferma che per fortuna sono pochi in quanto il meccanismo dell'inganno è importante per il progresso.

Nel suo libro *La ricchezza delle nazioni* l'economista cambia rotta: il tema centrale diventa la ricchezza, la differenza tra ricchezza e felicità rimane ma è molto poco enfatizzata ed emerge l'idea che più ricchezza conduca a più benessere.

Un autore che può essere inserito a pieno titolo nella tradizione classica, umanista e civile è l'inglese Joan Stuart Mill, considerato uno dei fondatori dell'utilitarismo classico, con differenze rispetto a Bentham proprio sui temi della felicità e dei moventi dell'azione.

Nella sua teoria della libertà e della democrazia attribuisce grande importanza alla società civile, ai corpi intermedi, che anche se non sempre efficienti, sono garanzia di democrazia in quanto le decisioni nascono dal confronto e dal dialogo. La società è importante per l'individuo in quanto è nelle relazioni interpersonali che fiorisce la personalità. Dal punto di vista antropologico Mill si discosta da Bentham che vede l'individuo mosso solamente dal desiderio di massimizzare il piacere. Secondo l'autore inglese i motivi dell'azione umana sono eterogenei e complessi e non possono essere ridotti alla sola ricerca del piacere. Inoltre Mill va oltre una visione strumentale dell'azione: essa non è solo un mezzo per raggiungere un fine esterno all'azione stessa, ma può essere essa stessa un fine. Mill si distanzia da Bentham anche sulla questione dell'egoismo filosofico: non condivide che l'individuo agisca per massimizzare solo il proprio piacere e raggiungere i propri obiettivi a prescindere dal fatto che siano egoistici o altruistici. Infatti la *sympathy* è un sentimento naturale nell'uomo e considera la benevolenza un movente primitivo non riconducibile al *self-interest*. L'idea di felicità di Mill è prettamente relazionale, sociale. L'essere umano è spinto per sua natura alla comunione e all'unità con i suoi simili e può quindi essere felice solo nel rapporto con gli altri<sup>32</sup>. Come nella

---

<sup>31</sup> IBIDEM, pag. 185.

<sup>32</sup> John Stuart Mill, *Utilitarismo*, in *La libertà e altri saggi*, Milano (Bompiani), 1946, pag. 197: "La felicità [...] non è la felicità personale di chi agisce, ma la felicità di tutti gli interessati. Tra la propria felicità e quella degli altri, l'utilitarismo pretende che colui che agisce sia rigorosamente imparziale quanto disinteressato e benevolo spettatore. Nella divina persona di Gesù di Nazareth noi scorgiamo chiaramente lo spirito dell'etica utilitaristica: - Non fare agli altri quanto non vorresti fosse

tradizione classica e civile la felicità è il fine ultimo della persona, è paradossale perché arriva solo se non la cerco in modo strumentale e la ottengo facendo quella degli altri. Mill intuisce che una maggiore ricchezza può portare alla diminuzione della felicità, perché la ricerca di essa genera conseguenze negative sui beni ambientali e relazionali, che lui chiama *beni liberi*. Mill fu l'ultimo economista a parlare di felicità nell'economia. La sua visione dell'utilitarismo non ebbe il successo di quella di Bentham che ridusse la felicità a utilità influenzando profondamente la scienza economica.

Un altro luogo in cui trovare un approccio classico e civile alla felicità è la scuola di Cambridge, dove incontriamo Malthus, Marshall e Sen.

Malthus, nella convinzione, diffusa in quel periodo, di dare dignità scientifica alla neonata economia delimitandone l'oggetto, sostiene che bisogna concentrarsi sulla ricchezza epurandola dalle componenti legate ai rapporti interpersonali, eccessivamente qualitative e sfuggenti per essere oggetto di una disciplina scientifica. Esse piuttosto, sono elementi costitutivi della felicità. Malthus è consapevole che questa operazione abbia dei limiti ma sostiene che ci si debba concentrare solo su ciò che ha valore di scambio.

Secondo Marshall l'economia non deve occuparsi né di felicità né di *well-being*, ma dei *requisiti materiali* di quest'ultimo, cioè della ricchezza. Inoltre nel campo dell'economia rientrano tutte le transazioni che possono essere misurate con una somma di denaro: tutte le azioni umane, mosse da ragioni egoistiche o altruistiche, possono quindi diventare oggetto di questa scienza, purché valutabili tramite prezzi espressi in moneta. La parte più importante dell'economia è lo studio dell'uomo e delle sue azioni, cioè si passa dall'oggetto (ricchezza, felicità) al soggetto (cioè all'individuo e alla logica della scelta). Per quanto riguarda la felicità, nella sua visione essa dipende da fattori che esulano dall'economia come la religione, la vita affettiva, l'amicizia. Come in Aristotele, la felicità ha natura sociale e non coincide con la ricchezza. Nonostante questo, in situazioni di estrema povertà, l'individuo non

---

fatto a te -, e: - Ama il prossimo tuo come te stesso -, costituiscono l'ideale perfezione della morale utilitaristica. Come mezzo per avvicinarsi il più possibile a questo ideale, l'utilità vorrebbe imporre innanzitutto che le leggi e le disposizioni sociali ponessero la felicità [...] di ciascuno, in armonia con l'interesse della generalità [...] così che non solamente il singolo non possa concepire la propria felicità se non uniformata al bene generale, ma anche che uno degli impulsi più vivi delle sue azioni sia abitualmente la preoccupazione del bene collettivo”.

è in grado di sviluppare le dimensioni della vita e le relazioni sociali da cui dipende la felicità ed è per questo che l'economista, anche se si occupa di transazioni monetarie e beni materiali, riveste un ruolo sociale importante perché crea le condizioni per raggiungere la felicità. Il discorso sul rapporto economia/felicità viene in seguito portato avanti da Pigou (allievo di Marshall) il quale delimita il campo dell'economia al solo concetto di benessere economico (welfare) definito come il benessere sociale che può essere portato, direttamente o indirettamente, in rapporto col metro misuratore della moneta.

Amartya Sen condivide la visione della felicità di Marshall: “Si prenda in considerazione una persona molto svantaggiata che sia povera, sfruttata, di cui si abusi lavorativamente e che sia malata, ma che le condizioni sociali hanno reso soddisfatta della propria sorte (per mezzo ad esempio della religione, della propaganda politica o dell'atmosfera culturale dominante). Possiamo forse credere che se la cavi bene perché è felice e soddisfatta? Può il tenore di vita di una persona essere alto se la vita che conduce è piena di privazioni?”<sup>33</sup>. La sua visione della felicità, aristotelica e influenzata dalla sua cultura hindù, è legata alle virtù. L'*eudaimonia* diventa *human flourishing* o *fulfillement*, mentre identifica l'*happiness* con piacere o soddisfazione. Sen affronta il tema della felicità ponendo al centro della sua teoria economica la realizzazione umana, di cui i beni e la ricchezza sono solo mezzi<sup>34</sup>.

Si può notare quindi una continuità, per quanto riguarda il tema ricchezza/felicità, tra il pensiero degli economisti da Smith a Sen sopra analizzati, e la tradizione classica dell'umanesimo civile.

### **2.2.6 Il divorzio tra economia e felicità**

Questa tradizione inglese però non fu la sola né la più influente nell'economia del '900. La tradizione utilitarista inglese, parallela a quella classica-civile, si concentra su un individuo visto come una macchina che massimizza l'utilità, dove utilità si

---

<sup>33</sup> Amartya Sen, *Capability and well-being*, in Martha Nussbaum e Amartya Sen (edd.), *The quality of life*, Oxford (Clarendon Press), 1993, pagg. 39-40.

<sup>34</sup> Amartya Sen, *Lo sviluppo è libertà*, Milano (Mondadori), 2000, pag. 20: “La ricchezza non è il bene ultimo che cerchiamo: la perseguiamo soltanto in vista di qualcos'altro. [...] In generale abbiamo ottime ragioni per desiderare un reddito o una ricchezza maggiore; e non perché [...] siano in sé desiderabili, ma perché sono un ammirevole strumento per essere più liberi di condurre il tipo di vita che [...] apprezziamo”.

identifica con piacere. Scompare del tutto un'antropologia relazionale (come abbiamo visto ad eccezione di Mill), la classica felicità viene ridotta ad utilità e ci si occupa direttamente dei fini (utilità-piacere-felicità) e non dei mezzi (ricchezza). Bentham, nella sua teoria dell'*happines* (che equivale a *pleasure*), vede l'individuo ricercatore di felicità-piacere. Ogni persona cerca di massimizzare la propria felicità e quella sociale è vista come aggregazione, come somma di piaceri individuali. In Bentham *happiness* è anche sinonimo di *utility* e questa identificazione influenza notevolmente la scienza economica neoclassica, che durante il Novecento si allontana progressivamente dal tema della felicità per occuparsi di utilità individuale e preferenze.

L'economista Vilfredo Pareto, a cavallo tra il XIX e il XX secolo, mise un altro tassello importante nell'espulsione della felicità dall'economia. Nella sua visione l'economista si deve interessare solo di scelte di mercato, di dati oggettivi della domanda e dell'offerta, trascurando il concetto di piacere e di movente dell'azione. Dal punto di vista analitico la teoria dell'equilibrio economico generale può essere scritta a partire da curve di indifferenza ordinali, potendo così prescindere dai concetti di utilità totale e marginale. Pareto rompe quindi con gli utilitaristi, convinto che per la teoria economica basti il "nudo fatto della scelta". Per lui l'utilità (sinonimo di benessere) è un concetto troppo ampio e introduce il termine *ofelimità* (che rimanda al concetto di piacere): "E' il rapporto di convenienza, che fa sì che una cosa soddisfi un bisogno o un desiderio, legittimo o meno"<sup>35</sup>. L'economia diventa una faccenda individualistica tra un uomo e una cosa, che non dice nulla sui rapporti sociali, sul benessere, sulla felicità. Successivamente, per dare ancora maggiore scientificità all'economia, Pareto abbandona l'*ofelimità* e restringe il campo alle sole azioni logiche, rette da una razionalità strumentale. Le azioni non logiche, rette da una razionalità non strumentale (e le considerazioni su felicità, benessere, socialità), competono invece alla sociologia.

Un'altra figura importante nelle vicende in esame è quella di Philip Henry Wicksteed in quanto ha contribuito molto, con la sua teoria della socialità, a definire l'economia come un luogo di relazioni anonime. Un pilastro del suo pensiero è il *non-tuismo*, concetto che influenza ancora oggi il modo di fare economia.

---

<sup>35</sup> Vilfredo Pareto, *Cours d'économie politique*, Losanna (Rouge), 1896-1897 (trad. it. Einaudi 1942), § 7.

Sostiene l'economista inglese: "Affermare che il rapporto economico ignora gli impulsi egoistici è tanto errato quanto dire che ignora quelli altruistici. La specifica caratteristica di tutti i rapporti economici non è il loro egoismo, ma il loro *non-tuismo*. [...] se ego e tu sono coinvolti in una qualsiasi transazione, la natura economica di una azione resta, per me, del tutto indisturbata, indipendentemente dal fatto che a spingermi all'azione siano l'egoismo, l'altruismo o l'indifferenza. [...] E' solo quando il *tuismo* muove [...] la mia condotta, essa cessa di essere interamente economica"<sup>36</sup>. Bisogna quindi superare il problema del *motivo economico*, in quanto l'azione è compatibile con ogni movente. La sfera economica si caratterizza per rapporti anonimi, spersonalizzati, strumentali. L'altruismo trova posto in un secondo momento, quando decido come utilizzare o distribuire il sovrappiù. Il concetto di *non-tuismo* è profondamente radicato in economia e ancora oggi, nei manuali, i problemi dell'efficienza e dell'equità sono distinti; un mercato è tanto più efficiente quanto più sono minimi gli attriti delle componenti relazionali e sociali.

Con Wicksteed e Pareto è stata definitivamente espulsa dall'economia la relazione interpersonale, il rapporto con l'altro che si ha di fronte nella transazione economica, con decisive conseguenze per la comprensione del concetto di felicità che è prevalentemente relazionale. Sono state estromesse inoltre altre categorie relative a dinamiche relazionali come il dono e l'amore.

## **2.3 IL DISAGIO DELL'ECONOMIA**

### **2.3.1 La responsabilità dell'economia e il distacco dalla realtà: il paradosso di Easterlin**

La scienza così configurata, secondo Bruni, ha il grande vantaggio di riuscire a dare delle spiegazioni rigorose e a giungere a conclusioni ragionevoli e confutabili, "parziali però. Questo ogni buon economista, anche neoclassico, lo sa, e qualche volta dà anche ragione a chi lo accusa di descrivere un mondo di carta, che ha poco a che fare con quello vero. Il mondo reale infatti, va affrontato nella sua complessità e totalità, perché solo la complessità è intelligibile [...]. Bisogna salvare, ad ogni

---

<sup>36</sup> Philip Henry Wicksteed, *The commonsense of political economy*, London, (Macmillian), 1933, pag. 181.

livello di analisi, la complessità, pena il non capire nulla di ciò che avviene all'interno e all'esterno di tali realtà<sup>37</sup>. Questa tesi è sostenuta anche da Amartya Sen: “Il vasto impiego dell'ipotesi estremamente restrittiva di un comportamento mosso dall'interesse personale ha seriamente limitato la portata dell'economia predittiva, e ha reso difficile l'indagine di un certo numero di importanti relazioni economiche che operano attraverso la versatilità comportamentale<sup>38</sup>. Non solo. Zamagni<sup>39</sup> afferma che le teorie economiche, a differenza delle scienze naturali, non lasciano mai immutato il loro oggetto, ma modificano e influenzano la realtà. Esiste un feed back, una bidirezionalità che carica di responsabilità morale l'economista e lo obbliga ad avere un qualche rapporto con la realtà che osserva. La stessa tesi è sostenuta da Pelligra: “La descrizione che noi diamo della realtà sociale e le credenze che possediamo su di essa, tendono a modificare questa stessa realtà. Il tipico caso si ha pensando alla borsa. Se tutti credessero (per esempio sulla base di una teoria non corretta) che domani un determinato titolo perderà di valore, tutti i possessori di questo stesso titolo, oggi stesso, si precipiterebbero a vendere, causando così il crollo del titolo<sup>40</sup>. E' quindi molto importante definire una teoria corretta che riesca a cogliere la complessità e la ricchezza del comportamento umano e sociale.

Il disagio della disciplina economica è sottolineato da questioni che diventano sempre più gravi: il problema ambientale, i profondi cambiamenti che si delineano nell'economia mondiale, il persistere e l'aggravarsi di povertà, fame e malattie anche nelle economie ricche di Europa e Nord America, la crescente dissonanza tra comportamento teorico e comportamento effettivo che interroga sulla capacità descrittiva dei modelli economici.

L'economia registra quindi un progressivo allontanamento dalla realtà e una sempre maggiore difficoltà nel prevedere i fenomeni economici<sup>41</sup>. Illuminante a questo proposito il cosiddetto “paradosso di Easterlin”. Richard Easterlin ha compiuto degli studi empirici basati su questionari. Gli intervistati dovevano autovalutare la felicità

---

<sup>37</sup> Luigino Bruni, *Prime linee per una lettura relazionale dell'economia civile del non-profit*, [cit.], pagg. 115-116.

<sup>38</sup> Amartya Sen, *Etica ed Economia*, [cit.], pag. 98.

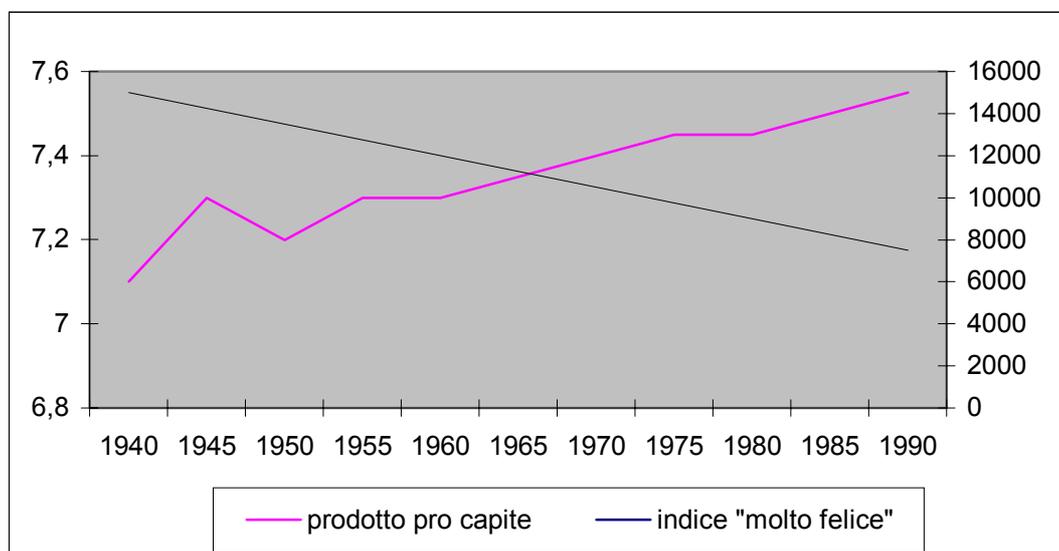
<sup>39</sup> Luigino Bruni, *Intervista a Stefano Zamagni: per un'economia relazionale*, [cit.], pag. 49.

<sup>40</sup> Vittorio Pelligra, *Un modello più ricco di agente economico*, in *Economia di Comunità* n. 12/2000, Roma (Città Nuova Editrice), pag. 22.

<sup>41</sup> Oskar Morgenstern, *Il disagio degli economisti*, Firenze (La Nuova Italia), 1976, pag. 73: “La scienza economica sta studiando situazioni in gran parte ipotetiche che non hanno nessuna somiglianza con la realtà [...]. Il mondo reale è profondamente diverso”.

complessiva della propria esistenza rispondendo alla domanda: “Preso la vita nel tuo insieme, ti consideri in questo periodo molto felice, abbastanza felice o non molto felice?”. I dati sulla felicità venivano poi posti in relazione con variabili economiche come il reddito individuale, la disoccupazione, l’inflazione. In particolare la correlazione tra i cambiamenti di reddito e l’auto valutazione della felicità ha mostrato un paradosso: “Il rapporto tra felicità e reddito è molto complesso. In un dato momento nel tempo, coloro che hanno più reddito sono, in media, più felici di quelli che ne hanno meno. Se però si considera il ciclo di vita nel suo insieme, la felicità media di un gruppo rimane costante nonostante una notevole crescita del reddito”<sup>42</sup>. Quindi mentre in un dato momento la correlazione reddito e felicità è significativa, nel corso del tempo invece non si può dire che più reddito porti a più felicità. La General Society Survey (USA) ha effettuato ricerche dagli anni '40 agli anni '90 mostrando come l'indice che misura le risposte “very happy” sia diminuito mentre il reddito pro capite sia fortemente cresciuto (grafico 1).

**Grafico 1:** il paradosso di Easterlin



Fonte: Robert Lane, *The loss of happiness in the market democracies*, Yale (Yale University Press), 2000, pag. 5.

Easterlin spiega il paradosso sostenendo che la felicità dipende positivamente dal reddito corrente e negativamente dalle aspirazioni sul proprio reddito futuro, che

<sup>42</sup> Richard Easterlin, *Income and happiness: towards a unified theory*, in *The economic journal*, n. 111/2000, Oxford (Blackwell Publishing), pag. 465.

sono basate sul reddito passato o corrente: “La crescita del reddito non causa un aumento del benessere, e ciò è vero sia per alti che per bassi livelli di reddito, e ciò perchè l’aumento del reddito genera una equivalente crescita nelle aspirazioni materiali, e l’effetto negativo di questo aumento nelle aspirazioni riduce l’effetto positivo dell’aumento del reddito. [...] Alcuni psicologi hanno sostenuto che persistenti differenziali nel livello di benessere lungo l’arco di vita mostrano che sono piuttosto la personalità e i tratti genetici a determinare primariamente il benessere relativo, e non tanto fattori “esterni” come il reddito”<sup>43</sup>.

Tibor Scitovsky, analizzando perché, nella società opulenta, l’aumento dei beni e dei consumi non ci renda più felici, afferma come per la felicità, continuo sia il *comfort* che la creatività (*stimulation*), ma quest’ultima sia molto più importante. Inoltre comfort e stimulation entrano normalmente in conflitto tra di loro, poiché le risorse che vanno all’uno si sottraggono all’altro. Le economie di scala impongono i gusti della maggioranza della società e spesso questa sceglie il comfort a scapito della stimulation. Si crea così una minoranza consapevole che fatica ad andare contro il consumismo e una maggioranza perennemente infelice e annoiata (perché il consumo di cose comode crea dipendenza)<sup>44</sup>. Sen, commentando questi risultati<sup>45</sup>, afferma che i paradossi della felicità non dovrebbero verificarsi se, nel rispetto della teoria economica, i soggetti agissero razionalmente: perché puntare su livelli elevati di comfort se fanno stare peggio e riducono il benessere che la scelta razionale dovrebbe massimizzare? Sen si chiede se le persone agiscano veramente in modo razionale e se la definizione di comportamento razionale della teoria economica rappresenti realmente la realtà umana.

Gli economisti rispondono alle critiche affermando che ogni scienza seria (e quindi anche l’economia) fa ricorso all’*astrattezza*. Essa è sostanzialmente un modello che astrae dalle circostanze e dai fattori che influenzano il comportamento effettivo. L’*homo oeconomicus*, sostiene Mill<sup>46</sup>, non è l’uomo reale perché nel comportamento dell’uomo reale intervengono fattori psicologici, affettivi, spesso irrazionali, che

---

<sup>43</sup> Richard Easterlin, *Income and happiness: towards a unified theory*, [cit.], pag. 481.

<sup>44</sup> Tibor Scitovsky, *The joyless economy: an inquiry into human satisfaction and consumer dissatisfaction*, Oxford (Oxford University Press), 1976, pagg. 282-283.

<sup>45</sup> Amartya Sen, *Rationality, joy and freedom*, in *Critical Review* n.10/1996.

<sup>46</sup> Joan Stuart Mill, *System of logic, ratiocinative and inductive*, London (Parker, Son and Bourn), 1862.

fanno deviare l'azione dalla sua traiettoria razionale. L'economia dunque, per diventare disciplina scientifica a tutti gli effetti, ha delimitato il proprio campo di azione al solo agire economico eliminando molti aspetti della complessità umana, primi fra tutti la felicità e la relazionalità.

### **2.3.2 Una possibile spiegazione: la separazione economia-etica**

“Vorrei sostenere che la natura dell'economia moderna ha subito un sostanziale impoverimento a causa della distanza venutasi a creare tra l'economia e l'etica”<sup>47</sup>. Molti studiosi attribuiscono i disagi della teoria economica alla separazione che si è creata nel tempo tra queste due discipline.

“L'importanza dell'approccio etico si è andata indebolendo in modo alquanto sostanziale via via che l'economia moderna si evolveva. La metodologia della cosiddetta 'economia positiva' non solo ha eluso l'analisi normativa in economia, ma ha anche avuto l'effetto di far ignorare una gamma di complesse considerazioni etiche che influenzano il comportamento umano effettivo”<sup>48</sup>.

Come la scienza economica, anche l'etica registra una preoccupante crisi. Il modello etico più diffuso e duraturo è quello kantiano, secondo il quale lo specifico dell'etica è la ricerca delle massime universali dell'agire, a prescindere da ogni oggetto specifico dell'agire stesso. La crisi è manifestata dalla separazione crescente tra i principi universali astratti e la quotidianità concreta privata di criteri di giudizio, portata perciò all'adattamento e all'imitazione di modelli di vita spesso non conformi a quei principi universali. La conseguenza è che essa non riesce più a influenzare positivamente le scienze economiche<sup>49</sup>. Questo è singolare, se si pensa che l'economia è nata come branca della filosofia morale<sup>50</sup>. Inoltre i punti di contatto tra le due discipline sono significativi.

---

<sup>47</sup> Amartya Sen, *Etica ed Economia*, [cit.], pag. 14.

<sup>48</sup> IBIDEM, pagg. 13-14.

<sup>49</sup> Sen conferma l'ipotesi e aggiunge ulteriori elementi di riflessione: “Vorrei sostenere che l'economia, così come si è venuta costituendo, può essere resa più produttiva se si presta maggiore e più esplicita attenzione alle considerazioni di natura etica che informano il comportamento e il giudizio umani. [...] Ma vorrei anche sostenere che [...] la distanza venutasi a creare tra economia e etica è stata controproducente, a mio avviso, anche per quest'ultima”. IBIDEM, pag. 16.

<sup>50</sup> “Il fatto che sino a poco tempo fa a Cambridge l'economia fosse insegnata semplicemente nell'ambito del corso di 'Scienza Morale' non è che un esempio della diagnosi tradizionale sulla natura dell'economia”. IBIDEM, pag. 8.

Innanzitutto entrambe hanno per oggetto lo studio del comportamento umano all'interno della società. L'etica è l'insieme coerente di regole che chiarisce il significato dell'esistenza e guida il comportamento umano per essere giusti. Amartya Sen afferma che è difficile credere che le persone reali possano essere del tutto ininfluenzate dalla portata dell'esame di sé indotto dalla domanda socratica "come bisogna vivere?"<sup>51</sup>. L'errore commesso dall'economia è stato rispondere a questa domanda con la massimizzazione dell'interesse personale sempre e in ogni luogo.

L'altro punto di intersezione è il comune modello di costruzione e comprensione dell'agire ottimo: l'agire è una sequenza che conduce da un obiettivo o un fine ad una esecuzione ed un risultato, è "tensione ad uno stato di cose, sia interne che esterne, superiore a quello già dato"<sup>52</sup>. L'etica è "un momento della *razionalità primaria* [...] in quanto suscettibile di svilupparsi in tutte le direzioni"<sup>53</sup>, mentre la razionalità economica è *specificata*, cioè corrisponde a "esigenze di funzionalità che a loro volta si precisano con riferimento al contesto della particolare scienza in cui la nozione è definita e dello specifico paradigma impiegato"<sup>54</sup>. Razionalità etica e razionalità economica hanno quindi un orizzonte di comprensione comune, non si occupano di cose diverse ma, in modo diverso, delle stesse cose. Dato questo medesimo orizzonte di razionalità, Lombardini nel suo lavoro (*La morale, l'economia e la politica*, [cit.]) si chiede come si siano creati punti di vista diversi tra le due discipline. L'economia, essendo una scienza positiva, è totalmente libera da giudizi di valore e del tutto neutrale rispetto all'etica. A suo avviso questa neutralità della scienza economica<sup>55</sup> è equivoca: il discorso economico non ha bisogno di

---

<sup>51</sup> IBIDEM, pag. 8.

<sup>52</sup> Luigino Bruni, *Etica ed economia politica: oltre l'individualismo*, in Nuova Umanità n. 94-95/1994, Roma (Città Nuova Editrice), pag. 117.

<sup>53</sup> Siro Lombardini, *La morale, l'economia e la politica*, Torino (UTET), 1993, pagg. 148-149.

<sup>54</sup> IBIDEM, pag. 150.

<sup>55</sup> Interessante il percorso che ha compiuto l'economia per emanciparsi dall'etica. Adam Smith è considerato il padre dell'economia moderna, in quanto, limitando l'oggetto dell'indagine (la ricchezza delle nazioni) vengono definiti strumenti specifici di analisi consentendo all'economia di fare il salto da generico sapere a scienza. L'economia si separa dalle altre discipline, soprattutto l'etica e la politica. Secondo il suo teorema della *mano invisibile* gli individui, mossi da interessi egoistici, con il loro comportamento determinano conseguenze positive per la collettività in un contesto di mercato concorrenziale senza bisogno di interventi esterni. Pur separando etica ed economia, Smith mantiene un fondamento morale nella sua disciplina: la sua *mano invisibile* è coerente con un uomo orientato al sociale, alle relazioni, capace di simpatia. Intorno al 1870 avviene la rivoluzione marginalista: l'economia vuole specializzarsi con un proprio metodo e propri strumenti. Si passa da *economia politica* a *economia* o *economia pura*. Pareto afferma che l'economista si concentra solo sull'*homo oeconomicus* così come per uno studio religioso ci si concentra sull'*homo religiosus*. Marshall critica

rapportarsi con l'etica, semplicemente perché nei suoi fondamenti incorpora già un'etica, quella utilitarista. Questo è evidente nella visione economica dell'uomo, l'individualismo metodologico, secondo il quale il comportamento dell'uomo è razionale solo se è teso alla massimizzazione dell'interesse personale. Questa visione semplifica in modo radicale la modellizzazione del comportamento economico perché dissocia il comportamento individuale da valori che non siano quelli legati all'etica individualista.

Lombardini sostiene che per superare le difficoltà in cui si ritrova la scienza economica, bisogna ripensare alcune questioni di fondo:

- il comportamento effettivo dell'uomo non coincide normalmente con quello teorizzato dalla teoria economica (critica all'economia come scienza descrittiva);
- se l'uomo si comportasse secondo quanto prescritto dalla razionalità economica, in molte situazioni dinamiche e interdipendenti non massimizzerebbe il proprio risultato perché la teoria economica è incapace di spiegare lo sviluppo (critica all'economia come scienza normativa);
- è necessario un nuovo paradigma economico che superi le difficoltà descrittive e normative della scienza economica tenendo conto delle implicanze etiche.

La teoria economica per descrivere, utilizza dei modelli, che sono rappresentazioni semplificate della realtà. Ogni modello deve avere una propria logica interna e solo dopo si valuta la sua rilevanza. Prima dell'economia marginalista i modelli dovevano essere molto realistici, spesso a scapito del rigore formale. Oggi invece i modelli sono molto rigorosi dal punto di vista formale ma anche molto distanti dalla realtà e, secondo Bombardini, ciò è dovuto al fatto che la teoria economica neoclassica sia un sistema sostanzialmente statico, cioè funzioni in un mondo in cui non c'è dinamicità. Se nel modello inseriamo la dinamica (lo sviluppo), la concezione antropologica che lo sostiene entra in crisi. In un mondo come quello Occidentale, caratterizzato da

---

chi ritiene che ogni studio dell'uomo in società debba essere coerente con l'intera scienza sociale in quanto le azioni che l'uomo compie in società sono troppo vaste per poter essere analizzate. Per Robbins l'economia deve concentrarsi solo sul comportamento umano come relazione tra scopi e mezzi scarsi applicabili ad usi alternativi. Né gli scopi né i mezzi in quanto tali interessano l'economista in quanto l'economia non dà giudizi di valore, è una scienza positiva. Informazioni tratte da Luigino Bruni, *Etica ed economia politica: oltre l'individualismo*, [cit.], pagg. 117-121.

forte dinamicità, l'azione individuale non porta a risultati ottimali se ci si comporta secondo il modello dell'*homo oeconomicus*, cioè se si massimizza il proprio interesse individuale. L'insuccesso del comportamento individualistico è ben visibile nel *dilemma del prigioniero*<sup>56</sup>, il classico caso della teoria dei giochi in cui la scelta razionale individualista costa ad entrambi un risultato molto peggiore di quello che otterrebbero cooperando. Il mondo economico sociale, secondo Lombardini, è sempre più complesso ed interdependente, e situazioni come quella del *dilemma del prigioniero* sono numerose nella vita reale: comportarsi in modo individualistico è quindi svantaggioso per tutti<sup>57</sup>. Per l'economista la soluzione ovvia è il contratto collettivo a priori che obbliga le parti ad agire in modo prestabilito (non confessare). Nella maggior parte delle situazioni però il contratto non può essere stilato: le uniche possibilità affinché ciascuno degli individui coinvolti ottenga il proprio massimo vantaggio, sono la solidarietà e l'altruismo.

## 2.4 VERSO UNA NUOVA TEORIA ECONOMICA?

### 2.4.1 La relazionalità in economia

Bruni è critico nei confronti di quest'ultima affermazione: "Mi sembra che il nocciolo per la soluzione di problemi economici dovuti all'interdipendenza non sia da ricercare nella contrapposizione altruismo-egoismo; non si tratta di contrapporre un'etica della solidarietà all'etica utilitaristica"<sup>58</sup>. Il risultato non efficiente è dovuto all'individualismo, alla non cooperazione indipendentemente dal contenuto morale

---

<sup>56</sup> Due prigionieri sono accusati di un crimine grave e di un reato minore. Non ci sono prove per il reato grave. Vengono separati e viene data loro la possibilità di confessare il reato maggiore. Se confessano entrambi, il giudice premia la buona volontà e li condanna a 8 anni invece che 10. Se nessuno dei due confessa, vengono accusati solo del reato minore e condannati ad un anno di prigione. Se uno confessa e l'altro no, il primo viene scarcerato mentre l'altro è condannato a dieci anni. La migliore strategia sarebbe quella di cooperare (1 anno a testa), ma la strategia dominante è confessare e entrambi prendono 8 anni. Il comportamento individuale ed egoistico porta un peggior risultato ad entrambi.

<sup>57</sup> "Negli ultimi anni è cresciuta una letteratura abbastanza ampia di teoria dei giochi che cerca di spiegare l'emergere di comportamenti di cooperazione in alcuni giochi del tipo 'dilemma del prigioniero' ripetuti un numero finito di volte. [...] In questi giochi sembra effettivamente fare la sua comparsa la cooperazione. [...] E' possibile che le persone capiscano chiaramente i propri obiettivi, vogliano massimizzarli, ma che, ciò nondimeno, tengano conto degli obiettivi altrui, *in ragione del riconoscimento della natura dell'interdipendenza reciproca dei risultati raggiunti da persone diverse in queste situazioni*". Amartya Sen, *Etica ed Economia*, [cit.], pagg. 103-105.

<sup>58</sup> Luigino Bruni, *Etica ed economia politica: oltre l'individualismo*, [cit.], pag. 129.

dell'azione, dal fatto che sia un *buon comportamento altruistico* o *cattivo egoistico*. Se la razionalità egoistica non è vincente ciò non significa che quella altruistica porti risultati migliori: bisogna superare l'individualismo puntando alla relazionalità delle scelte. La razionalità (economica) egoistica e quella (etica) altruistica non funzionano in un mondo complesso, dinamico e interdipendente perché non considerano la natura relazionale dell'uomo e il fatto che sia un essere sociale. Per Bruni la relazionalità è il terreno nel quale economia ed etica possono rincontrarsi: "L'economia ha bisogno di valori che facciano riscoprire la natura interdipendente delle realtà e di scelte economiche che potenzino la natura relazionale delle persone e quindi delle società. [...] L'economia può trovare un indispensabile aiuto in un'etica che si basi su di una visione dell'uomo relazionale, che pensi in termini di *noi*"<sup>59</sup>. Questo è confermato da Sen: "Il comportamento è in ultima analisi una questione anche sociale, e pensare in termini di cosa 'noi' dovremmo fare, o di quale debba essere 'la nostra' strategia, può rispecchiare un senso d'identità che comporta un riconoscimento degli obiettivi degli altri e delle interdipendenze reciproche in gioco"<sup>60</sup>.

Sta aumentando l'interesse, fra gli economisti, proprio per il concetto di *bene relazionale* e sui suoi rapporti con i beni di mercato standard. I beni relazionali, secondo Uhlaner<sup>61</sup>, sono beni che possono essere posseduti solo attraverso intese reciproche che vengono in essere dopo appropriate azioni congiunte intraprese da una persona e da altre non arbitrarie. Non possono essere né prodotti né consumati perché dipendono dalle interazioni con gli altri e possono essere goduti solo se condivisi. Richiedono come condizione essenziale la reciprocità e non possono prescindere dalla situazione soggettiva e dalle preferenze delle persone coinvolte. Secondo Gui<sup>62</sup> ogni interazione consiste in un processo produttivo, definito *encounter* (incontro). In una transazione ad esempio, oltre ai tradizionali input (tempo, risorse, capitale umano...) e output (la transazione, la fornitura del servizio...) si producono anche output intangibili di natura relazionale, che

---

<sup>59</sup> IBIDEM, pag. 131.

<sup>60</sup> Amartya Sen, *Etica ed Economia*, [cit.], pag. 105.

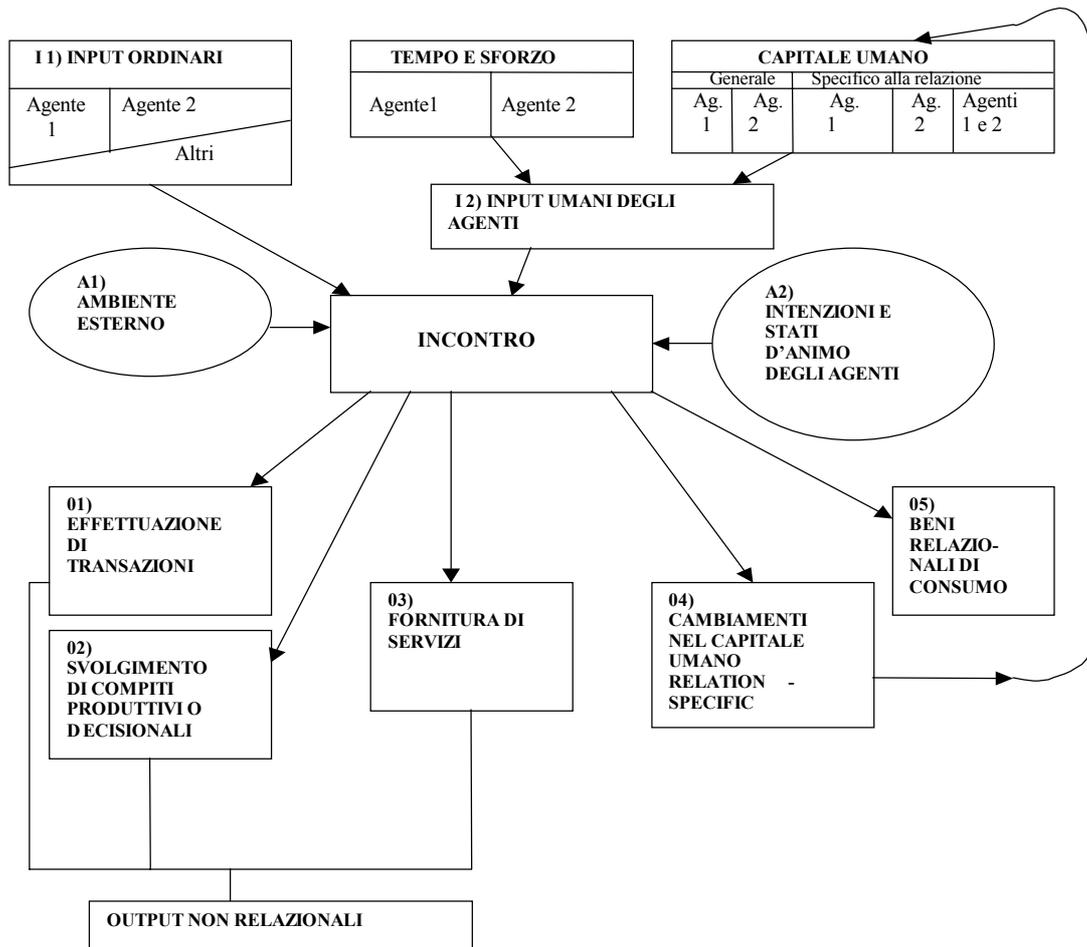
<sup>61</sup> Carole Uhlaner, *Relational goods and participation: incorporating sociability into a theory of rational action*, in Public Choice n. 62/1989, Dordrecht (Kluwer Academic Publishers).

<sup>62</sup> Benedetto Gui, *Più che scambi incontri. La teoria economica alle prese con i fenomeni relazionali*, in Pierluigi Sacco e Stefano Zamagni, *Complessità relazionale e comportamento economico. Materiali per un nuovo paradigma di razionalità*, Bologna (il Mulino), 2002.

consistono nei cambiamenti nel capitale umano dei soggetti che si incontrano e, appunto, nei beni relazionali.

La figura 1 mostra il processo produttivo dei beni relazionali.

**Figura 1:** l'incontro come processo produttivo



Fonte: Luigino Bruni, *L'economia la felicità e gli altri – un'indagine su beni e benessere*, [cit.], pag. 187.

I beni relazionali sono co-prodotti e co-consumati dagli agenti, possono essere *beni capitali* o *asset* (amicizia) o *beni di consumo* (es. il benessere o il malessere generato da una chiacchierata in treno con uno sconosciuto). Sono beni pubblici locali in quanto non c'è rivalità nel consumo, anche se la contribuzione alla produzione del bene può essere asimmetrica.

Un incontro genera cambiamenti nel capitale umano, negli asset relazionali, soprattutto quelli specifici alla relazione (quelli cioè legati all'interazione ripetuta con la stessa persona), in quanto si conosce meglio l'interlocutore e l'interazione migliora di volta in volta. Gli asset relazionali dipendono anche, oltre all'informazione specifica ad una relazione, dallo stato dei sentimenti.

La differenza tra i beni relazionali in senso stretto e i beni per i quali la qualità della relazione è importante (ad esempio un servizio alla persona), consiste nel fatto che nei beni relazionali è la relazione in sé a costituire il bene economico. Nell'amicizia, nell'amore, nei rapporti familiari (che possiamo chiamare asset relazionali), è proprio la relazione che costituisce il bene. Essi nascono e muoiono con la relazione stessa, la reciprocità è fondamentale (è impossibile essere amici in modo unilaterale), così come l'identità della persona (se, ad esempio, cambio barbiere quello specifico bene relazionale si distrugge).

I beni relazionali ci consentono una interessante spiegazione del paradosso della felicità. Introduciamo a proposito il concetto dei beni posizionali: sono beni che conferiscono utilità per lo status che creano, per la posizione relativa nella scala sociale che il loro consumo consente di occupare. L'utilità data da questi beni non è legata al loro uso, ma al fatto che il loro consumo attribuisca un'etichetta con la quale ci si posiziona rispetto agli altri. In un certo senso sono anche loro beni relazionali (in un'isola deserta nessuno mi può osservare e non mi danno alcuna utilità); in questi ultimi però il rapporto con l'altro è di tipo cooperativo, di reciprocità (è un gioco a somma positiva: il "consumo" di un'amicizia aumenta l'utilità di entrambi), mentre i beni posizionali si caratterizzano per una competizione posizionale (è un gioco a somma zero: la mia auto nuova fa aumentare la mia utilità ma diminuire l'utilità che il vicino ottiene dalla sua auto). La competizione posizionale è tipica nelle società a reddito elevato in quanto i rapporti interpersonali si spersonalizzano e i beni di consumo sono gli unici mezzi per dire chi siamo (nelle piccole comunità e nei villaggi invece lo status viene comunicato attraverso le relazioni interpersonali).

Lane<sup>63</sup> lega la mancanza di felicità alla diminuzione del "consumo" di beni relazionali affermando che la maggioranza dei piaceri della vita non si vendano, non

---

<sup>63</sup> Robert Lane, *The loss of happiness in the market democracies*, [cit.].

passino attraverso il mercato. Genovesi, come abbiamo visto, sosteneva che per la propria felicità bisogna far felici gli altri. Secondo Bruni<sup>64</sup> bisogna allargare il concetto di bene economico affinché comprenda i rapporti, gli incontri. Bisogna consumare di più consumando meglio (rispettando l'ambiente) e diversamente, dedicando più tempo agli altri. Ecco dunque come risolvere il paradosso della felicità: trasformare il consumo posizionale in consumo relazionale.

Il ricco filone teorico su relazionalità, beni relazionali e anche il crescente interesse verso la reintroduzione della felicità in economia (come gli studi di Easterlin, Scitovsky e Bruni dimostrano), sono segnali positivi dell'avvenuta presa di coscienza degli economisti.

#### **2.4.2 Una razionalità nuova per comprendere Economia di Comunione**

“E' opportuno fare spazio a degli allontanamenti dai requisiti consuetudinari di razionalità, per capire il comportamento effettivo delle persone”<sup>65</sup>.

L'esigenza di dotarsi di nuovi strumenti teorici è importante anche per comprendere fenomeni come Economia di Comunione. Secondo Bruni<sup>66</sup>, nella storia della teoria economica, è l'economia civile di Genovesi, che considera il mercato luogo di assistenza reciproca e luogo dove l'uomo esprime la propria socialità, quella che riesce a spiegare meglio Economia di Comunione. La vita economica infatti è considerata un momento qualificante, in cui si costruiscono rapporti di reciprocità positivi. Non lontano da questa posizione è quella di Adam Smith che vede il mercato come principale forma di società civile perché luogo di relazioni tra pari.

Il premio Nobel Amartya Sen sostiene con forza l'esigenza di una razionalità nuova, che tenga conto della pluralità delle motivazioni umane anche in ambito economico. Le sue parole sono illuminanti: “Può non essere per niente assurdo affermare che la massimizzazione dell'interesse personale non è irrazionale, o perlomeno non lo è necessariamente, ma sembra del tutto straordinario sostenere che tutto ciò che non sia massimizzazione dell'interesse personale debba essere per forza irrazionale. *La concezione della razionalità basata sull'interesse personale comporta inter alia un*

---

<sup>64</sup> Luigino Bruni, *Sul consumo, sui beni, sulla felicità*, in Luigino Bruni - Vittorio Pelligra, *Economia come impegno civile – relazionalità, benessere ed Economia di Comunione*, Roma (Città Nuova Editrice), 2002, pag. 118-119.

<sup>65</sup> Amartya Sen, *Etica ed Economia*, [cit.], pag. 88.

<sup>66</sup> Luigino Bruni, *Le sfide dell' Economia di Comunione*, sul sito [dipeco.economia.unimib.it](http://dipeco.economia.unimib.it).

*netto rifiuto della concezione della motivazione 'collegata all'etica'. Cercare di fare del proprio meglio per raggiungere ciò che si vorrebbe raggiungere può far parte della razionalità, e questo può includere il perseguimento di obiettivi non dettati dall'interesse personale ai quali diamo valore e desideriamo giungere. Vedere qualsiasi allontanamento dalla massimizzazione dell'interesse personale quale prova di irrazionalità significa negare all'etica un ruolo nell'effettiva presa di decisioni*"<sup>67</sup>. Una razionalità che tenga conto di una pluralità di motivazioni, soprattutto quelle legate all'etica, sarebbe in grado di cogliere meglio esperienze come quella in esame. Sen indica inoltre un ulteriore passo da compiere per arricchire il concetto di razionalità: "Il contrasto non è necessariamente tra l'interesse personale, da una parte, e un qualche tipo di interesse generale, dall'altra. [...] I gruppi forniscono il punto di riferimento di molte azioni che richiedono un comportamento impegnato. *Le azioni basate sulla fedeltà al gruppo possono comportare, per certi versi, un sacrificio degli interessi puramente personali, proprio come, per altri versi, possono anche facilitare un maggiore appagamento degli interessi personali stessi.* L'equilibrio relativo delle due cose può variare. [...] La commistione di comportamento egoista e altruistico è una delle caratteristiche importanti della fedeltà di gruppo, e questa commistione la si può vedere in un'ampia gamma di associazioni di gruppo che vanno dai rapporti di parentela e *di comunità* ai sindacati e ai gruppi di pressione economica"<sup>68</sup>. La motivazione legata al gruppo, è un aspetto molto importante in merito ad Economia di Comunione, a partire dal fatto che l'azienda è considerata una *comunità* e il senso di appartenenza alla *comunità* di cui EdC è emanazione, il Movimento dei Focolari, è molto forte.

Bruni, nel tentativo di dare basi teoriche ad EdC, propone una particolare visione di uomo e un nuovo concetto di razionalità.

La proposta antropologica deriva dal cuore del cristianesimo: bisogna passare dall'antropologia dell'*individuo* ad una antropologia della *persona*<sup>69</sup>. Bruni cita il filosofo Zanghi: "L'individuo è persona solo se riesce a morire a se stesso come nella Trinità ognuno dei Tre è persona perchè tutto espropriato negli altri due. [...] Aver capito che l'uomo è individuo è la grandezza dell'Occidente; ma è anche il suo

---

<sup>67</sup> Amartya Sen, *Etica ed Economia*, [cit.], pag. 23.

<sup>68</sup> IBIDEM, pag. 28-29.

<sup>69</sup> Informazioni tratte da Luigino Bruni, *Quale visione dell'economia?*, [cit.], pag. 44.

limite, se non si approda alla persona. [...] Io sono io in quanto dono per l'altro. [...] L'individuo non è approdo, è inizio di cammino: è l'aurora della persona”<sup>70</sup>. Nell'homo oeconomicus viene oltrepassata la dimensione personale eliminando la componente relazionale e ottenendo l'individuo, che è molto diverso dall'uomo reale<sup>71</sup>. La teoria economica che vuole comprendere chi aderisce ad EdC “deve porre l'accento sul rapporto, che è ciò che veramente la spiega: il rapporto tra l'imprenditore, i dipendenti, i poveri e tutte le persone coinvolte. Neanche una lettura soltanto altruistica [...] è capace di capire questo tipo di esperienze, perché si resta, giova ripeterlo, sempre sul terreno dell'individualismo e non della relazionalità. Infatti gli stessi soggetti che danno vita alle attività di Economia di Comunione non sono normalmente più altruisti di altri, ma si muovono in una logica di reciprocità, dove tutti danno e ricevono”<sup>72</sup>. Bruni auspica quindi un nuovo paradigma incentrato sulla persona in un'ottica relazionale.

Per quanto riguarda l'idea di razionalità che superi la logica formalista o sostantivista di massimizzazione, Bruni propone la *razionalità di comunione*, un concetto che cerca di cogliere la sensibilità di chi vive esperienze di comunione<sup>73</sup>. Essa ha quattro caratteristiche: universalismo, relazionalità, razionalità espressiva, non condizionalità.

*Universalismo*: la razionalità di comunione supera la logica del gruppo, del *noi* contrapposto a *loro*. E' caratterizzata da un'apertura all'altro universalistica, si è parte di una fratellanza universale. Il *noi* della comunione comprende l'umanità intera. La parte di utili che gli imprenditori di EdC donano per formare uomini nuovi è espressione di questo universalismo.

*Relazionalità*: è l'antropologia della persona vista sopra. La persona è sempre vista in un rapporto costitutivo con l'altro. Ogni decisione nasce sempre da un rapporto con qualcun altro, dentro un rapporto, a prescindere dal fatto che ci sia interesse o altruismo. Nelle aziende di EdC, le relazioni all'interno e all'esterno dell'azienda (tra

---

<sup>70</sup> Giuseppe Maria Zanghi, *Per una cultura rinnovata. Alcune piste di riflessione*, in Nuova Umanità n. 119/1998, Roma (Città Nuova Editrice), pagg. 511-513.

<sup>71</sup> Luigi Pareyson, *Ontologia della libertà*, Torino (Einaudi), 1995, pag. 10: “L'uomo è un rapporto: non che sia in rapporto, non che abbia un rapporto, ma che è un rapporto, più precisamente un rapporto con l'essere, rapporto con l'altro”.

<sup>72</sup> Luigino Bruni, *Relazionalità e scienza economica*, in Nuova Umanità n. 111-112/1997, Roma (Città Nuova Editrice), pag. 452.

<sup>73</sup> Informazioni tratte da Luigino Bruni, *Verso una razionalità economica capace di comunione*, [cit.], pag. 55-61.

imprenditori e dipendenti, nei confronti di clienti e fornitori, con chi si trova in necessità, con la comunità che circonda l'impresa...) non possono essere comprese al di fuori della visione relazionale della persona.

*Razionalità espressiva*: questo termine sta ad indicare un agire economico retto da una logica non primariamente strumentale, ma dal desiderio di esprimere con quel comportamento qualcosa della propria personalità o dei propri valori. L'imprenditore che aderisce al progetto EdC mette in comune gli utili non in ragione di un calcolo mezzi/fini, ma in quanto vuole esprimere il suo credere in un certo modo di concepire l'economia e la vita.

*Non condizionalità*: la reciprocità in economia incorpora sempre un elemento di condizionalità: "coopero con te a condizione che anche tu lo faccia". Nella razionalità di comunione vi è un elemento di gratuità e la risposta della controparte non è pre-condizione del mio comportamento. La condizionalità è però presente *ex-post*: l'apertura all'altro avviene senza condizioni, ma affinché il rapporto duri nel tempo è necessaria una certa reciprocità.

L'esperienza di Economia di Comunione, che può essere vista come irrazionale, in realtà è animata da una idea di razionalità diversa, nuova. Bruni sostiene che l'idea di razionalità individualista e strumentale non debba per forza essere rinnegata, in quanto esistono ambiti che è ancora in grado di spiegare (ad esempio la borsa valori). In tutte le altre situazioni, in cui la relazione è complessa e qualitativa, è fondamentale arricchire l'idea corrente di agire economico. Questo non riguarda solo EdC: il consumo critico, il risparmio etico stanno avendo un notevole sviluppo in Occidente in quanto cresce l'esigenza di rendere coerente la propria concezione di vita e le proprie scelte economiche.



# CAPITOLO 3

## IL PROGETTO ECONOMIA DI COMUNIONE

### 3.1 NASCITA DI UN'IDEA<sup>1</sup>

Il progetto “Economia di Comunione nella libertà” nasce grazie ad una intuizione che Chiara Lubich ha avuto durante un suo viaggio in Brasile nel 1991.

Oltre trent'anni prima, Chiara e alcune focolarine trascorrono un periodo di riposo a Einsieden, in Svizzera, presso l'abbazia benedettina del paese. Un giorno, osservando dall'alto di una collina i caseggiati del convento dove i frati abitano e studiano, la chiesa e i terreni circostanti dove lavorano e allevano il bestiame, Chiara vede realizzato nella realtà l'ideale “ora et labora” della regola di S. Benedetto. Quella visione fa nascere in lei il sogno di cittadelle in cui concretizzare l'ideale dell'unità: vere e proprie città con case, edifici, industrie, scuole. Alcuni anni dopo a Loppiano, vicino a Firenze, nasce la prima cittadella del Movimento dei Focolari.

Nei giorni precedenti il viaggio in Brasile, Chiara legge l'enciclica sociale “*Centesimus Annus*” di Giovanni Paolo II. In essa il Papa, riferendosi alla enciclica “*Rerum Novarum*” di Leone XIII e ai suoi precedenti lavori<sup>2</sup>, riflette sulla situazione economica-sociale e politica del mondo d'oggi che è drammatica in zone come l'America Latina. Quindi indica quali siano le vie suggerite dalla Chiesa per correggerla, soffermandosi sul fine sociale e universale della proprietà e della solidarietà. Queste parole permettono alla Lubich di meditare sull'aspetto economico e sociale della spiritualità del Movimento.

Queste due premesse sono importanti per capire come è maturata in lei l'idea EdC.

---

<sup>1</sup> Informazioni tratte da: Chiara Lubich, *L'Economia di Comunione – storia e profezia*, [cit.]; Alberto Ferrucci, *Il progetto di Economia di Comunione*, in Vito Moramarco e Luigino Bruni, *L'Economia di Comunione – verso un agire economico a 'misura di persona'*, [cit.]; Alberto Ferrucci, *Per una diversa dimensione dell'economia: l'esperienza Economia di Comunione*, in Luigino Bruni (ed.), *Economia di Comunione, per una cultura economica a più dimensioni*, [cit.].

<sup>2</sup> In particolare alla *Laborem Exercens* del 1981 e alla *Sollicitudo rei socialis* del 1987.

Nel 1991 Chiara, appunto, si reca ad Araceli, la cittadella brasiliana del movimento. In questo paese i focolari sono presenti fin dal 1958 e gli aderenti sono cresciuti fino a 250.000 persone.

Rimane colpita nel vedere, accanto ai grattacieli della metropoli di San Paolo, le “favelas” in cui vivono migliaia di persone e tra queste anche diversi membri del Movimento. Questa situazione dimostra che la comunione dei beni, attuata tra chi condivide l’ideale dell’Unità, non è sufficiente per garantire condizioni di vita dignitose. Sente come il movimento sia chiamato a fare qualcosa di più e di nuovo. Propone allora la nascita, nella cittadella, di industrie e aziende di vario tipo, sostenute da persone di tutto il Brasile attraverso un sistema di partecipazione diffusa (“...siamo poveri ma tanti”). In queste imprese si sarebbero impegnate le capacità lavorative e le risorse di tutti, per produrre insieme ricchezza a favore di chi si trova in difficoltà. La gestione delle imprese sarebbe dovuta essere affidata a soggetti competenti e capaci di farle funzionare in modo efficiente e ricavarne degli utili. Chiara propone quindi una “comunione produttiva”: accanto alle piccole attività economiche esistenti sarebbe dovuto nascere anche un vero “settore industriale”. Gli utili prodotti dall’attività aziendale non sarebbero stati ripartiti tra i conferenti il capitale ma messi in comune. Da qui il nome “Economia di Comunione”. Dice la Lubich: “Lo scopo per cui l’utile va messo in comune è lo stesso che si proponeva la primitiva comunità cristiana: per aiutare, in primo luogo, coloro che sono nel bisogno, per offrire loro lavoro, per sistemarli, fare in modo che, nell’ambito della comunità, non ci sia alcun indigente. E poi per sviluppare le aziende, giacché se si fermano non producono. E infine, per sviluppare le strutture della cittadella, e quindi la sua funzione di formare uomini nuovi: perché senza uomini nuovi non si fa una società nuova! Una cittadella così, qui in Brasile, con questa piaga del divario tra ricchi e poveri, potrebbe costituire un faro e una speranza”<sup>3</sup>.

L’idea viene accolta con entusiasmo soprattutto in Brasile e nell’America Latina, ma rapidamente si diffonde anche in Europa e nel resto del mondo. Molte aziende, appartenenti ai settori più diversi, sono nate, e molte altre già esistenti si sono trasformate secondo i canoni dell’Economia di Comunione.

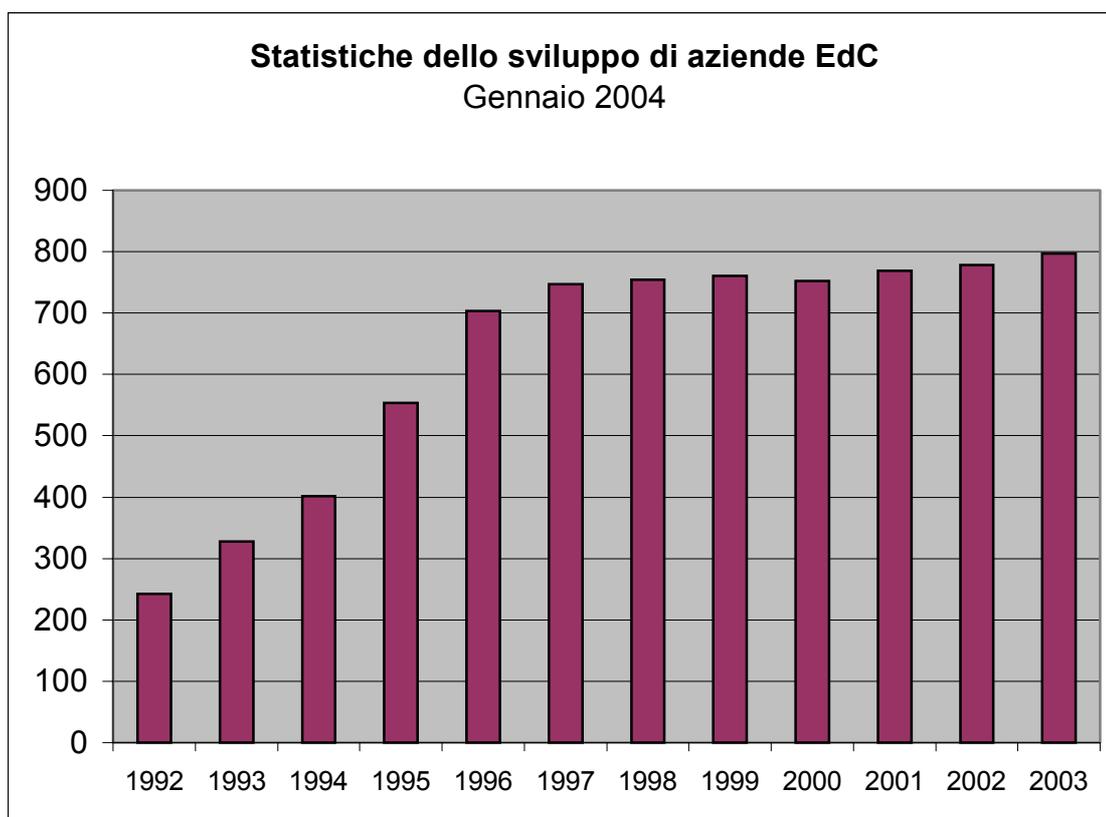
---

<sup>3</sup> Chiara Lubich, *L’Economia di Comunione – storia e profezia*, [cit.], pag. 13.

### 3.2 LA REALTÀ ECONOMIA DI COMUNIONE NEL MONDO

Già nel primo anno di vita aderiscono ad Economia di Comunione 242 imprese, principalmente in Europa e nel continente americano. Si può osservare lo sviluppo dimensionale del progetto analizzando l'istogramma, aggiornato al gennaio 2004.

**Grafico 1:** sviluppo delle aziende di EdC dal 1992 ad oggi.



Fonte: [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)

Come si può notare dal grafico, il numero delle aziende aderenti al progetto è cresciuto notevolmente nei primi anni di vita per poi registrare un andamento più costante a partire dal 1997. La tendenza è sempre stata positiva, ad eccezione dell'anno 2000 in cui si è avuta una flessione.

Per una analisi quantitativa più approfondita, riporto la tabella in cui è esposto il numero delle aziende distinguendo tra Europa, Asia, Africa, America e Australia.

Questo permette di osservare la distribuzione geografica delle aziende di Economia di Comunione.

**Tabella 1:** numero delle aziende EdC dal 1992 ad oggi.

|                  | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
|------------------|------|------|------|------|------|------|
| <b>EUROPA</b>    | 132  | 161  | 208  | 336  | 430  | 448  |
| <b>ASIA</b>      | 10   | 19   | 23   | 23   | 32   | 37   |
| <b>AFRICA</b>    |      | 1    | 2    | 6    | 14   | 11   |
| <b>AMERICA</b>   | 99   | 144  | 166  | 184  | 220  | 244  |
| <b>AUSTRALIA</b> | 1    | 3    | 3    | 5    | 7    | 7    |
| <b>TOTALI</b>    | 242  | 328  | 402  | 554  | 703  | 747  |

|                  | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|------------------|------|------|------|------|------|------|
| <b>EUROPA</b>    | 477  | 478  | 469  | 481  | 486  | 469  |
| <b>ASIA</b>      | 35   | 36   | 38   | 40   | 47   | 42   |
| <b>AFRICA</b>    | 15   | 11   | 13   | 9    | 9    | 9    |
| <b>AMERICA</b>   | 220  | 221  | 217  | 224  | 230  | 269  |
| <b>AUSTRALIA</b> | 7    | 15   | 15   | 15   | 6    | 8    |
| <b>TOTALI</b>    | 754  | 761  | 752  | 769  | 778  | 797  |

Fonte: sito [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org); dati aggiornati a gennaio 2004.

Immediatamente si osserva che è in Europa e in America dove la diffusione del progetto ha avuto più successo. Non bisogna dimenticare, a questo proposito, che Economia di Comunione è strettamente legata al Movimento dei Focolari: non necessariamente chi aderisce al progetto è un focolarino, ma è all'interno del movimento che è nato e ha trovato terreno fertile per svilupparsi, in quanto la cultura del dare che anima le imprese di EdC discende direttamente dalla spiritualità dell'unità. Detto questo, inevitabilmente nei continenti in cui la presenza focolarina è più forte il numero delle aziende è maggiore.

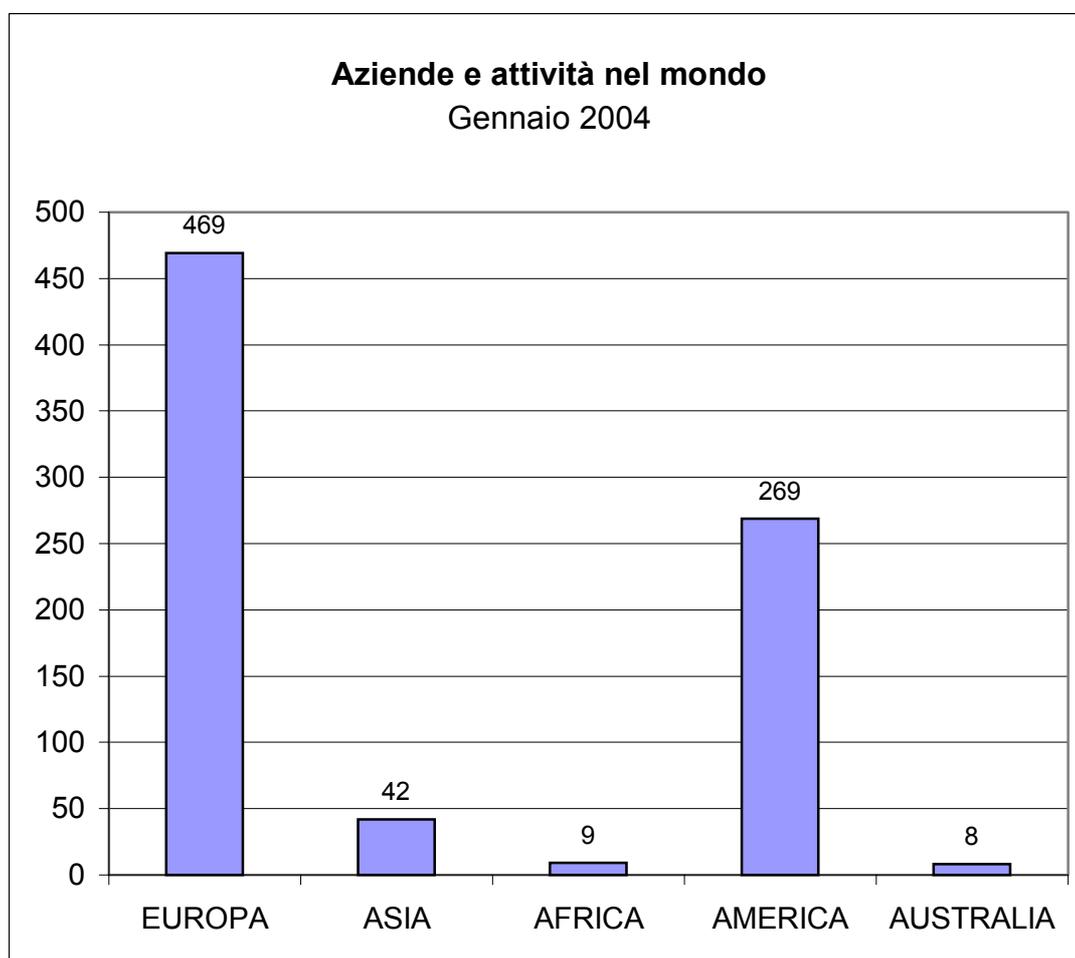
Dal 1992 ad oggi il numero delle imprese è quasi quadruplicato raggiungendo la soglia delle ottocento unità. Il dato è sicuramente modesto all'interno del panorama economico mondiale ma è comunque significativo e ci fornisce degli spunti interessanti: quella che era una semplice intuizione ora è una fatto<sup>4</sup> di una certa

<sup>4</sup> Giovanni Bianchini, *Concorrenza regole strategia aziendale*, Milano (Franco Angeli), 2001, pag. 177: "Prendiamo in considerazione questa esperienza per tre ordini di motivi: il primo perché alla fondatrice dell'Economia di Comunione è stata riconosciuta la laurea honoris causa

rilevanza in quanto quantitativamente è cresciuto e si è stabilizzato a conferma della validità dell'esperienza. L'interesse per Economia di Comunione è presente anche nel mondo accademico: viene studiata da un numero crescente di professori e le tesi degli studenti superano il centinaio.

La distribuzione geografica sbilanciata verso Europa e America è ben visibile con l'istogramma e il grafico a torta.

**Grafico 2:** distribuzione geografica delle aziende.

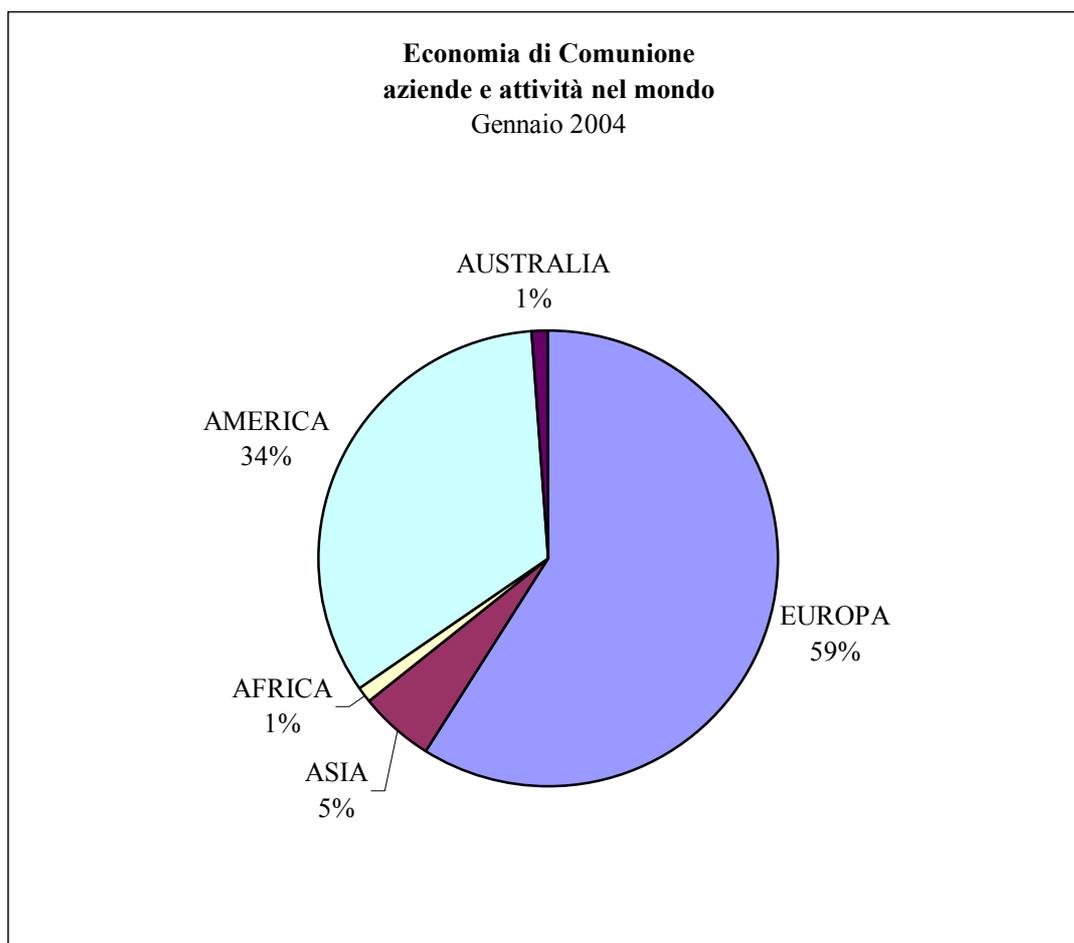


Fonte: [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)

---

in Economia dall'Università Cattolica; il secondo perché **l'esperienza comincia ad essere un piccolo fatto, ma comunque un fatto**; il terzo perché questo fatto, ancorché piccolo ma in crescita, pone interrogativi interessanti all'economia aziendale in ordine al tipo di relazioni interne ed esterne come fonte della 'missione' dell'impresa".

**Grafico 3** : distribuzione geografica aziende



Fonte: [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)

La successiva tabella espone in modo dettagliato la localizzazione delle aziende aderenti ad Economia di Comunione: la distribuzione nelle città italiane, nei paesi dell'Europa aderenti alla Comunità Europea, nelle città degli Stati Uniti, in Canada, nelle repubbliche un tempo ad economia collettivista, in Africa, Asia e America Latina. Non sono presenti imprese EdC in Russia, Giappone, Indonesia, Sud Africa, Israele.

**Tabella2** : localizzazione aziende e attività EdC (dati aggiornati ad ottobre 2003)

| LOCALIZZAZIONE     | N° IMPRESE | TOTALE     |
|--------------------|------------|------------|
|                    |            |            |
| Bologna            | 31         |            |
| Cagliari           | 4          |            |
| Castelli           | 5          |            |
| Catania            | 19         |            |
| Firenze            | 37         |            |
| Loppiano           | 4          |            |
| Milano             | 39         |            |
| Napoli             | 12         |            |
| Pescara            | 5          |            |
| Roma               | 13         |            |
| Torino             | 36         |            |
| Trento             | 21         |            |
|                    |            | <b>226</b> |
| Austria            | 4          |            |
| Belgio             | 16         |            |
| Francia            | 16         |            |
| Baviera (Ger)      | 34         |            |
| Heidelberg (Ger)   | 6          |            |
| Lipsia (Ger)       | 4          |            |
| Solingen (Ger)     | 19         |            |
| Gran Bretagna      | 2          |            |
| Irlanda            | 4          |            |
| Olanda             | 6          |            |
| Portogallo         | 15         |            |
| Barcellona (Spa)   | 2          |            |
| Madrid (Spa)       | 21         |            |
| Svizzera           | 29         |            |
|                    |            | <b>178</b> |
| Mariapoli Luminosa | 6          |            |
| Chicago            | 3          |            |
| Los Angeles        | 5          |            |
| New York           | 12         |            |
| San Antonio        | 4          |            |
|                    |            | <b>30</b>  |
| Canada             | 13         | <b>13</b>  |
|                    |            |            |
| Sud Est Europeo    | 16         |            |
| Slovenia           | 8          |            |
| Croazia            | 11         |            |
| Repubblica Ceca    | 11         |            |
| Polonia            | 3          |            |

Fonte: edc@focolare.org

|                      |    |            |
|----------------------|----|------------|
| Slovacchia           | 5  |            |
| Ungheria             | 11 |            |
|                      |    | <b>65</b>  |
| Egitto               | 1  |            |
| Libano               | 2  |            |
|                      |    | <b>3</b>   |
| Corea                | 12 |            |
| Tagaytay (Filippine) | 10 |            |
| Cebu (Filippine)     | 3  |            |
| Manila (Filippine)   | 10 |            |
| Hong Kong            | 1  |            |
| India                | 3  |            |
| Pakistan             | 1  |            |
| Thailandia           | 1  |            |
|                      |    | <b>41</b>  |
| Douala (Camerun)     | 1  |            |
| Fontem (Camerun)     | 4  |            |
| Costa d'avorio       | 1  |            |
| Madagascar           | 1  |            |
|                      |    | <b>7</b>   |
| Mariapoli Andrea     | 6  |            |
| Bahia Blanca         | 6  |            |
| Buenos Aires         | 18 |            |
| Cordoba              | 16 |            |
| Rosario              | 14 |            |
|                      |    | <b>60</b>  |
| Mariapoli Ginetta    | 22 |            |
| Belem                | 11 |            |
| Brasilia             | 10 |            |
| Porto Alegre         | 22 |            |
| Recife               | 15 |            |
| San Paolo            | 42 |            |
|                      |    | <b>122</b> |
| Cile                 | 2  |            |
| Colombia             | 7  |            |
| Messico              | 9  |            |
| Perù                 | 1  |            |
| Uruguay              | 8  |            |
| Venezuela            | 17 |            |
|                      |    | <b>44</b>  |
| Australia            | 8  | <b>8</b>   |
|                      |    |            |
| <b>TOTALE</b>        |    | <b>797</b> |

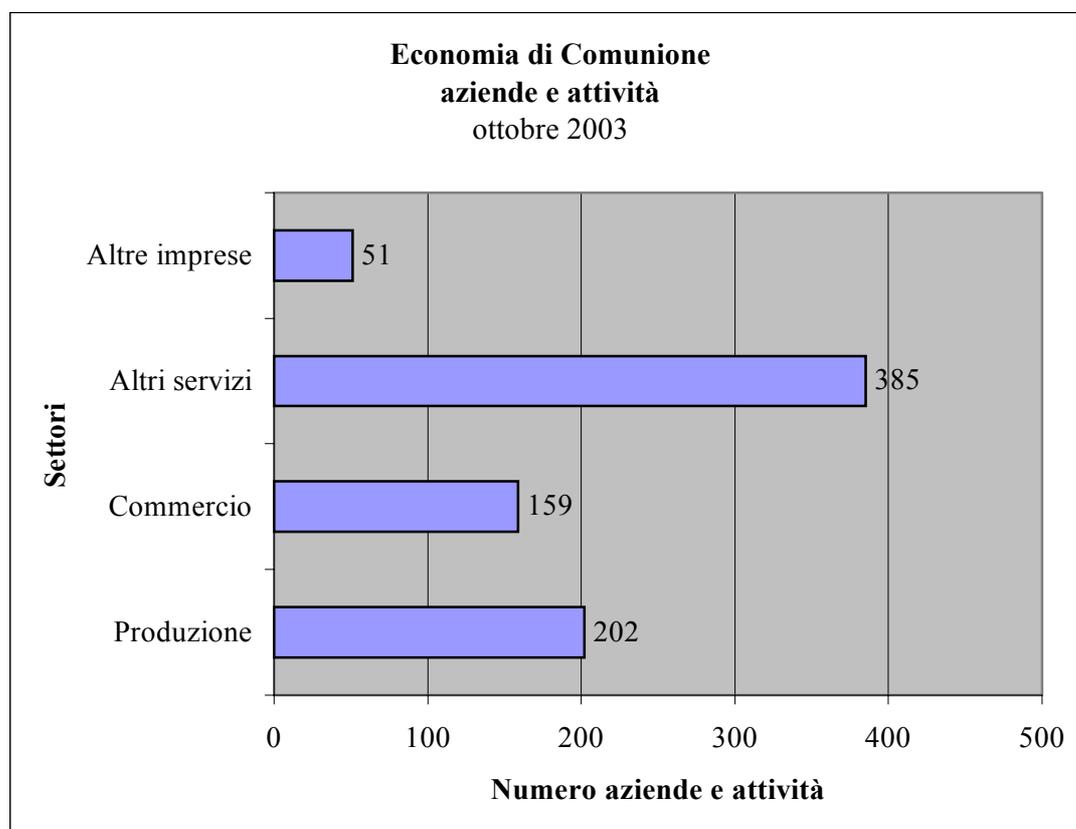
Analizzando i dati per settore, si nota che la maggior parte delle aziende EdC sono dedite ai servizi non commerciali, in particolare consulenze, servizi medici e servizi di altro tipo; nel settore del commercio giocano un ruolo predominante le aziende di abbigliamento, alimentari e di materiale vario. Nel settore produttivo, infine, la produzione agricola, le costruzioni edili e l'industria alimentare registrano il maggior numero di imprese.

**Tabella 3:** aziende per settore di attività (dati aggiornati a ottobre 2003)

|                      |     |
|----------------------|-----|
| <b>Produzione</b>    | 202 |
| <b>Commercio</b>     | 159 |
| <b>Altri servizi</b> | 385 |
| <b>Altre imprese</b> | 51  |

Fonte: edc@focolare.org

**Grafico 4:** distribuzione delle aziende per settore.



Fonte: edc@focolare.org

**Tabella 4:** statistiche delle aziende e attività per settori (ottobre 2003)

|               |                          | settembre<br>1999 | ottobre<br>2003 |            |          |
|---------------|--------------------------|-------------------|-----------------|------------|----------|
| Commercio     | Abbigliamento            | 30                | 29              | ↓          |          |
|               | Alimentazione            | 30                | 30              | =          |          |
|               | Arredamento              | 16                | 12              | ↓          |          |
|               | Auto                     | 2                 | 4               | ↑          |          |
|               | Libri                    | 7                 | 10              | ↑          |          |
|               | Materiale fotografico    | 1                 | 0               | ↓          |          |
|               | Materiale informatico    | 4                 | 3               | ↓          |          |
|               | Materiale sanitario      | 13                | 17              | ↑          |          |
|               | Materiale vario          | 58                | 54              | ↓          |          |
|               | <b>Totale Commercio</b>  |                   | <b>161</b>      | <b>159</b> | <b>↓</b> |
| Produzione    | Abbigliamento            | 24                | 16              | ↓          |          |
|               | Agricola                 | 29                | 27              | ↓          |          |
|               | Alimentari               | 38                | 37              | ↓          |          |
|               | Arredamento              | 16                | 20              | ↑          |          |
|               | Articoli vari            | 23                | 28              | ↑          |          |
|               | Artigianale              | 0                 | 3               | ↑          |          |
|               | Costruzioni edili        | 18                | 26              | ↑          |          |
|               | Grafica                  | 15                | 10              | ↓          |          |
|               | Ind. meccanica           | 16                | 17              | ↑          |          |
|               | Ind. medica              | 1                 | 1               | =          |          |
|               | Plastica                 | 4                 | 6               | ↑          |          |
|               | Video                    | 3                 | 4               | ↑          |          |
|               | Vari                     | 7                 | 7               | =          |          |
|               | <b>Totale produzione</b> |                   | <b>194</b>      | <b>202</b> | <b>↑</b> |
|               | Altri servizi            | Consulenze        | 62              | 87         | ↑        |
| Contabili     |                          | 7                 | 8               | ↑          |          |
| Fotografici   |                          | 2                 | 4               | ↑          |          |
| Immobiliari   |                          | 0                 | 2               | ↑          |          |
| Informatici   |                          | 26                | 25              | ↓          |          |
| Legali        |                          | 12                | 7               | ↓          |          |
| Manutenzione  |                          | 18                | 18              | =          |          |
| Medici        |                          | 55                | 61              | ↑          |          |
| Progettazione |                          | 16                | 19              | ↑          |          |
| Ristorazione  |                          | 5                 | 1               | ↓          |          |
| Scolastici    |                          | 31                | 35              | ↑          |          |
| Telefonici    | 1                        | 2                 | ↑               |            |          |

|                             |             |            |            |          |
|-----------------------------|-------------|------------|------------|----------|
|                             | Elettrici   | 7          | 7          | =        |
|                             | Elettronici | 0          | 2          | ↑        |
|                             | Trasporti   | 1          | 3          | ↑        |
|                             | Turistici   | 12         | 19         | ↑        |
|                             | Vari        | 72         | 85         | ↑        |
| <b>Totale altri servizi</b> |             | <b>327</b> | <b>385</b> | <b>↑</b> |
|                             |             |            |            |          |
| <b>Altre imprese</b>        |             | <b>79</b>  | <b>51</b>  | <b>↓</b> |
|                             |             |            |            |          |
| <b>TOTALE</b>               |             | <b>761</b> | <b>797</b> | <b>↑</b> |

Fonte: edc@focolare.org

La tabella presenta in modo dettagliato l'oggetto delle aziende e delle attività di Economia di Comunione confrontando la realtà attuale con quella che si registrava nel settembre 1999. Questo ci permette di fare un interessante confronto sulla *evoluzione demografica* delle imprese EdC per attività svolta nel periodo considerato. Nel settore del commercio significativi cambiamenti sono avvenuti per l'arredamento e materiale vario (diminuzione) e per libri e materiale sanitario (aumento). Per quanto riguarda la produzione, si è avuto un significativo saldo negativo tra imprese *nate e morte* nell'abbigliamento e nella grafica, saldo positivo invece nella produzione di arredamento e di articoli vari. Nel settore dei servizi non commerciali, nel periodo in questione, l'insieme delle imprese di consulenza è aumentato di venticinque unità. Altri incrementi per servizi medici, turistici e vari. Sono diminuite le attività legate a servizi legali e alla ristorazione. Infine, per quanto riguarda altre imprese non appartenenti a questi settori si è registrato un saldo negativo di 28 imprese.

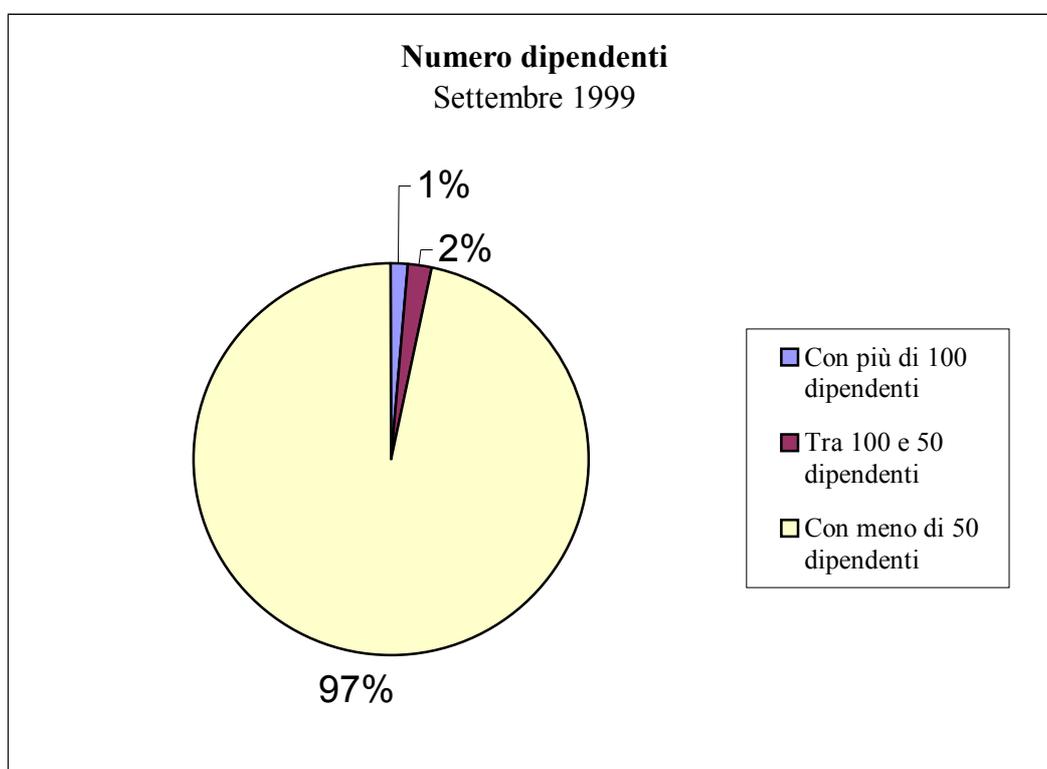
Analizzando l'aspetto dimensionale delle aziende di Economia di Comunione si nota come la grande maggioranza di esse sia di piccole dimensioni (con meno di 50 dipendenti). Questo pone l'interrogativo sulle possibilità di estenderne il modello ad aziende di grandi dimensioni e inevitabilmente sulla possibilità delle imprese di EdC di espandersi oltre certi limiti.

**Tabella 5:** numero dipendenti aziende (settembre 1999)

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| Con più di 100 dipendenti | 10  |
| Tra 100 e 50 dipendenti   | 15  |
| Con meno di 50 dipendenti | 736 |

Fonte: Carla Bozzani (a cura di), *Appendice*, in Luigino Bruni, *Economia di Comunità, per una cultura economica a più dimensioni*, [cit.], pag. 141.

**Grafico 5:** numero dipendenti aziende (settembre 1999)



Fonte: Carla Bozzani (a cura di), *Appendice*, [cit.], pag. 141.

### 3.3 IL MECCANISMO DI SOLIDARIETÀ DI EdC

“La finalità dell’Economia di Comunione è nascosta nel suo stesso nome: un’economia che ha a che fare con la comunione fra gli uomini e le cose. Essendo, infatti, l’Economia di Comunione un frutto del nostro ideale, questa sua finalità non può essere che una parziale espressione della finalità stessa del nostro Movimento e cioè: lavorare per l’unità e la fraternità di tutti gli uomini. [...] Ora [...] vediamo che la finalità dell’Economia di Comunione è presente fin dal 1991 [...]: - A gloria di Dio è nata perché torni a rivivere lo spirito e la prassi dei primi cristiani: *erano un cuore solo e un’anima sola e fra loro non v’era indigente* -<sup>5,6</sup>

#### 3.3.1 Non assistenzialismo ma comunione

Il progetto Economia di Comunione è in sostanza un meccanismo di solidarietà operante nell’ambito del Movimento dei Focolari: esso parte dalle aziende aderenti al progetto che mettono in comune i loro utili, e arriva agli indigenti che beneficiano di queste risorse.

Analizziamo questo meccanismo partendo dall’anello finale della catena: gli indigenti. Essi appartengono alla comunità focolarina e vivono, appunto, in una situazione di disagio economico: “non mancano di tutto, ma di qualcosa. Hanno bisogno, ad esempio, di togliersi dall’animo l’assillo che li opprime notte e giorno. Hanno necessità d’essere certi che loro e i loro figli avranno da mangiare; che la loro casetta, a volte una baracca, un giorno cambierà volto; che i bambini potranno continuare a studiare; che quella malattia, la cui cura costosa si rimanda sempre, potrà finalmente essere guarita; che si potrà trovare un posto di lavoro per il padre. Sì, sono questi i nostri fratelli nel bisogno, che non di rado aiutano anche loro, in qualche modo, gli altri. Sono un tipo di Gesù ben preciso, che merita il nostro amore e che ci ripeterà un giorno: *avevo fame, ero ignudo, ero senza casa o con la casa rovinata... e voi... sappiamo cosa ci dirà*”<sup>7</sup>. Essi non sono considerati come gli *assistiti* o i *beneficiari* del progetto ma sono parte integrante di esso, nel ruolo di membri attivi ed essenziali. Come tutti coloro che operano in EdC, vivono la cultura

---

<sup>5</sup> Atti degli apostoli, cap. 4 vv. 32-34.

<sup>6</sup> Chiara Lubich, *L’Economia di Comunione-storia e profezia*, [cit.], pagg. 38-39.

<sup>7</sup> IBIDEM, pag. 40.

del dare donando e mettendo in comunione quello che possono: “essi donano agli altri le loro necessità, [...] rinunciano all’aiuto non appena recuperano un minimo di indipendenza economica, [...] altri condividono il poco che hanno con chi si trova più in necessità”<sup>8</sup>. Si nota da queste parole una caratteristica peculiare del meccanismo: in esso non vi è nessuno che solamente dà o solamente riceve, tutti mettono in comunione, condividono ciò che hanno con pari dignità. I soci delle aziende, gli imprenditori, i lavoratori e gli indigenti si sentono parte di una stessa comunità in cui sono tutti fratelli. Ma cosa mettono in comunione gli indigenti?

Innanzitutto *donano se stessi*: la loro presenza mantiene viva e visibile la finalità del progetto, è uno stimolo a crescere, ad essere innovativi, a superare i momenti difficili, permette di impostare uno stile di vita improntato alla sobrietà e all’essenzialità.

Inoltre *donano* le loro necessità, condividendole in modo dignitoso e sincero, spesso danno parte o tutto degli utili che ricevono per aiutare chi sta peggio di loro. Donano nel senso che non appena la situazione migliora lo comunicano in modo che si possa aiutare altri. Donano la loro gratitudine per quanto ricevono, che considerano come qualcosa di sacro, “una risposta di Dio che non abbandona i suoi figli”<sup>9</sup>. Donano un vero e proprio capitale immateriale di talenti, consigli, esperienze, idee che diventano preziose anche dal punto di vista economico: “i poveri, nella misura in cui riescono ad interagire nella vita delle aziende e nell’insieme del progetto, costituiscono un importante capitale umano e anche sociale, oltre ad essere un vivo laboratorio per la cultura del dare”<sup>10</sup>.

Dall’altro lato gli imprenditori mettono in comune il proprio lavoro, le proprie capacità e idee, le proprie imprese e naturalmente gli utili.

Questa reciprocità permette ad EdC di essere veramente *di comunione*. Ciò che si osserva è un rapporto con la povertà diverso in quanto ogni interazione costituisce un incontro, si punta alla comunione allo stesso modo col quale si instaurano i rapporti all’interno dell’azienda con i dipendenti e all’esterno con fornitori, clienti e

---

<sup>8</sup> Chiara Lubich, *L’esperienza Economia di Comunione: dalla spiritualità dell’unità una proposta di agire economico*, in Nuova Umanità n. 126/1999, Roma (Città Nuova Editrice), pag. 618.

<sup>9</sup> Alberto Ferrucci, *Il progetto di Economia di Comunione*, in Aggiornamenti sociali n. 4/2002, Milano (San Fedele Edizioni srl), pag. 329.

<sup>10</sup> Caterina Mulatero, *I poveri “attori” del progetto di EdC*, in Economia di Comunione n. 13/2000, Roma (Città Nuova Editrice), pag. 12.

concorrenti: “Ciò che risulta più importante è salvaguardare il rapporto umano personale, ispessire i legami di coesione sociale. Spesso, più che l’aiuto economico o materiale, è questo rapporto diretto, reciproco, di comunione, che contribuisce a risolvere le situazioni”<sup>11</sup>. Economia di Comunione quindi è “molto di più di un semplice processo di redistribuzione delle risorse [...], produce un output immateriale e nel contempo tangibile: l’esperienza della comunione”<sup>12</sup>. Per questo il meccanismo di solidarietà di EdC non può essere definito assistenzialismo o filantropia, ma *esperienza di comunione* e non stupisce osservare tra gli imprenditori di EdC persone che un tempo ricevevano gli aiuti.

La seguente tabella mostra il numero di indigenti, appartenenti al movimento, che hanno beneficiato degli utili da 1992 ad oggi.

**Tabella 6:** indigenti nel mondo negli anni (aggiornato a ottobre 2003)

| CONTINENTI        | 1992         | 1993         | 1994         | 1995         | 1996         | 1997         |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>EUROPA</b>     | 938          | 1.516        | 1.734        | 1.715        | 1.809        | 1.836        |
| <b>ASIA</b>       | 448          | 625          | 920          | 955          | 983          | 976          |
| <b>AFRICA</b>     | 1.306        | 933          | 984          | 1.194        | 1.265        | 1.367        |
| <b>AMERICA</b>    | 1.752        | 1.792        | 1.806        | 1.949        | 2.457        | 2.434        |
| <b>AUSTRALIA</b>  |              | 28           | 30           | 35           | 53           | 53           |
| <b>VOLONTARIE</b> |              |              |              |              |              |              |
| <b>TOTALE</b>     | <b>4.444</b> | <b>4.894</b> | <b>5.474</b> | <b>5.848</b> | <b>6.567</b> | <b>6.666</b> |

| CONTINENTI        | 1998         | 1999         | 2000          | 2001          | 2002          | 2003          |
|-------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>EUROPA</b>     | 1.787        | 1.403        | 1.207         | 1.425         | 948           | 1.012         |
| <b>ASIA</b>       | 974          | 954          | 897           | 1.401         | 1.299         | 1.302         |
| <b>AFRICA</b>     | 1.394        | 1.926        | 6.184         | 6.182         | 6.263         | 5.699         |
| <b>AMERICA</b>    | 2.258        | 2.354        | 2.518         | 2.645         | 2.801         | 2.174         |
| <b>AUSTRALIA</b>  | 53           | 35           | 24            | 24            | 41            | 50            |
| <b>VOLONTARIE</b> |              |              |               |               |               | 1.168         |
| <b>TOTALE</b>     | <b>6.466</b> | <b>6.672</b> | <b>10.830</b> | <b>11.677</b> | <b>11.352</b> | <b>11.405</b> |

Fonte: edc@focolare.org

<sup>11</sup> Maria Golinelli, *L’Economia di Comunione: un’esperienza di sviluppo umano*, in Luigino Bruni - Vittorio Pelligra, *Economia come impegno civile-relazionalità, benessere ed Economia di Comunione*, [cit.], pag. 337.

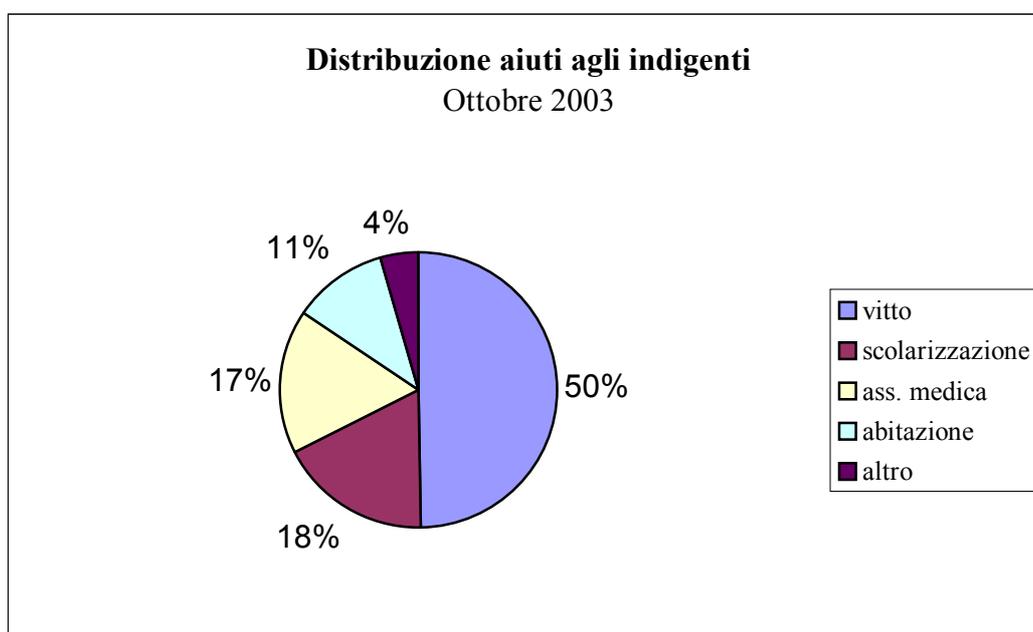
<sup>12</sup> Luca Crivelli, *Atti del forum sull’Economia di Comunione “I beni del mondo non camminano da soli: cominciamo noi”*, sul sito [www.loppiano.it](http://www.loppiano.it).

### 3.3.2 I bisogni soddisfatti e le strutture finanziate

Gli utili che giungono ai focolarini bisognosi sono la metà degli utili liberamente devoluti dalle aziende. L'altra metà viene destinata alla formazione di "uomini nuovi".

Il contributo agli indigenti permette loro di affrancarsi dai bisogni primari, fisiologici, come l'abitazione, il cibo, l'assistenza medica, l'istruzione. Il grafico a torta mostra in percentuale a quali bisogni si è cercato di andare incontro.

**Grafico 6:** distribuzione agli indigenti per bisogni soddisfatti

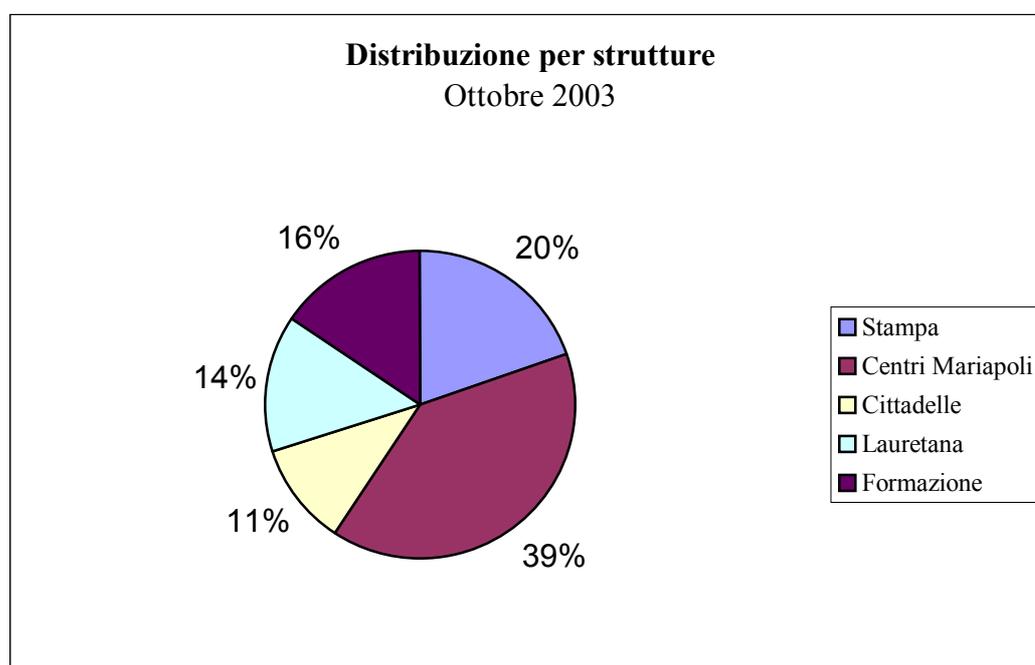


Fonte: edc@focolare.org

La voce relativa all'alimentazione è quella quantitativamente più significativa e mostra la gravità della situazione economica di questi indigenti. La voce *scolarizzazione* comprende aiuti volti a pagare le rette scolastiche, le spese di trasporto o per acquistare libri e cancelleria. La voce *abitazioni* permette ai beneficiari l'acquisto di piccole case, oppure di effettuare riparazioni urgenti (tetti, fogne, muri pericolanti). Infine *altro* consiste nell'aiuto destinato a fini diversi (vestiario, mezzi di trasporto).

L'altro 50% degli utili raccolti viene utilizzato per la formazione di "uomini nuovi"<sup>13</sup>. Questi fondi sono destinati alle varie strutture del Movimento dei Focolari che operano per la formazione culturale e spirituale dei membri. Quindi sono inviati soprattutto alle cittadelle del movimento per finanziare stampa, libri, viaggi, incontri, scuole di formazione, strutture mediatiche. Vediamo nel dettaglio, utilizzando il grafico a torta, la distribuzione degli utili per la formazione.

**Grafico7:** distribuzione per strutture



Fonte: edc@focolare.org

*Stampa* riguarda l'attività editoriale del Movimento dei Focolari<sup>14</sup>. Questi fondi vengono dati maggiormente ai paesi poveri dove è più difficile coprire i costi. I *centri Mariapoli* sono strutture del movimento in cui avviene la formazione dei

<sup>13</sup> Informazioni ottenute intervistando via e-mail Beatrice Vecchione, consigliere di E. di C. S.p.A.

<sup>14</sup> L'attività editoriale del movimento è svolta da ventisei case editrici in tutto il mondo che pubblicano 215 titoli all'anno. La casa editrice italiana è Città Nuova. I periodici del movimento sono: *Città Nuova*, quindicinale di opinione, pubblicato in 34 edizioni in altrettante nazioni, per 22 lingue; *Nuova Umanità*, rivista bimestrale di cultura; *Gen's e Unità e Carismi*, riviste per sacerdoti e religiosi, bimestrali; *Mondo unito*, rivista giovanile trimestrale in diverse lingue; *Economia di Comunione-una cultura nuova*, periodico quadrimestrale; *Parola di Vita*, foglio mensile con commento spirituale e teologico a una frase della scrittura, tradotto in 90 lingue e idiomi, con tiratura di oltre 3.000.000 di copie. Informazioni tratte da Chiara Lubich, *La dottrina spirituale*, [cit.], pagg. 416-417.

membri tramite corsi, convegni e congressi<sup>15</sup>. Le *cittadelle* sono piccole città in cui si studia e si lavora: sono “bozzetti di una società nuova”<sup>16</sup>, con case, scuole, aziende in cui si vive esercitando una comunione culturale, spirituale, materiale. La *Lauretana* è la casa dove abitano i responsabili di una regione o di una nazione e in essa vivono tutte le varie espressioni del Movimento. Chiara l’ha chiamata così in quanto idealmente ricorda la casa di Maria a Loreto. Infine *formazione* è la voce che comprende le spese che le persone sostengono per diventare “uomini nuovi”: viaggi, spese per i convegni, soggiorni nelle cittadelle, ecc., quando sono in difficoltà economiche. L’idea è che tutti i membri debbano avere la possibilità di crescere spiritualmente pur non avendo i mezzi, e quindi è il Movimento a provvedere. La formazione di uomini nuovi, oltre a puntare alla crescita spirituale e culturale delle persone, è necessaria per la continuazione dello stesso progetto di EdC. Essa infatti pone l’uomo al centro dell’economia e quindi è necessario formare un uomo “che sia capace di creare strutture economiche a servizio dell’uomo, per l’uomo, per soddisfare i suoi bisogni, per la sua crescita”<sup>17</sup>. Servono persone motivate, convinte, che sappiano dare un significato intrinseco al proprio agire “prima ancora che ai risultati materiali: e questo si chiama cultura”<sup>18</sup>. Lo sottolineano le parole di Chiara Lubich: “Un compito particolare è quello di formare *uomini nuovi*, perché senza *uomini nuovi* noi non faremmo niente”<sup>19</sup>.

### 3.3.3 La promozione integrale della persona

Si osserva che il progetto Economia di Comunione, quindi, punta ad un risanamento della società che non è solo economico, ma anche culturale e spirituale. Secondo Golinelli, il progetto di Economia di Comunione consiste in un’esperienza di sviluppo umano che punta alla realizzazione completa degli uomini. Applicando alle

---

<sup>15</sup> I centri Mariapoli sono 60 in 45 nazioni. In Italia sono 7, oltre al Centro Internazionale di Castelgandolfo (Roma). Informazione tratta da Chiara Lubich, *La dottrina spirituale*, [cit.], pag. 417.

<sup>16</sup> Tratto dal sito [www.focolare.org](http://www.focolare.org).

<sup>17</sup> Vera Araùjo, *Economia di Comunione e comportamenti sociali*, in *Nuova Umanità* n. 110/1997, Roma (Città Nuova Editrice), pag. 312.

<sup>18</sup> Luigino Bruni, *La cultura della prossimità*, in *Economia di Comunione* n. 18/2003, Roma (Città Nuova Editrice), pag. 7.

<sup>19</sup> Chiara Lubich, *L’Economia di Comunione – storia e profezia*, [cit.], pag. 63, estratto del discorso tenuto da Chiara Lubich il 31 maggio 1991 presso la mariapoli Araceli.

dinamiche di EdC la matrice dei *Basic Needs* della *Human Scale Development*<sup>20</sup>, è possibile evidenziare come l'esperienza in esame vada incontro alle esigenze di tutti gli attori che ne fanno parte: imprenditori, dipendenti, indigenti. I bisogni soddisfatti sono sia quelli esistenziali, fisiologici, visti sopra, ma anche quelli assiologici, legati alla realizzazione personale dell'individuo.

**Tabella 7:** bisogni esistenziali soddisfatti da EdC

| <b>Bisogno</b>    | <b>Imprenditori</b>                                              | <b>Lavoratori</b>                                                | <b>Indigenti</b>                                                 |
|-------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Esistere</b>   | salute fisica e mentale                                          | Salute fisica e mentale                                          | Salute fisica e mentale                                          |
| <b>Possedere</b>  | Soddisfare le necessità di base proprie e della propria famiglia | Soddisfare le necessità di base proprie e della propria famiglia | Soddisfare le necessità di base proprie e della propria famiglia |
| <b>Agire</b>      | Iniziativa imprenditoriale, fare qualcosa per gli altri          | Lavorare, sentirsi utile                                         | Reagire all'assistenzialismo, partecipare al proprio futuro      |
| <b>Interagire</b> | Reciprocità con dipendenti, indigenti, altre imprese             | Reciprocità con colleghi e datore di lavoro                      | Reciprocità con gli imprenditori e con gli altri indigenti       |

Fonte: Maria Golinelli, *L'economia di Comunione: un'esperienza di sviluppo umano*, [cit.], pag. 362.

**Tabella 8:** bisogni assiologici soddisfatti da EdC

| <b>Bisogno</b>        | <b>Imprenditori</b>                                                                                            | <b>Lavoratori</b>                                                                                     | <b>Indigenti</b>                                                                             |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Protezione</b>     | Diritti, leggi, libero mercato, rete sociale, aiutare, cooperare                                               | Diritti, leggi, lavoro, sistema assicurativo                                                          | Diritti, cooperare, prevenire, aver cura di, rete sociale                                    |
| <b>Conoscenza</b>     | Istruzione, meditare, professionalità, sperimentare, stabilire interazioni formative                           | Politiche su istruzione e comunicazione, professionalità, riflettere, stabilire interazioni formative | Politiche su istruzione e comunicazione, riflettere, stabilire interazioni formative         |
| <b>Partecipazione</b> | Solidarietà, rispetto, impegno, cooperare, responsabilità, possibilità di incontrare altri imprenditori        | Solidarietà, rispetto, impegno, responsabilità, cooperare, possibilità di esprimersi                  | Solidarietà, rispetto, impegno, possibilità di essere ascoltati, responsabilità, cooperare   |
| <b>Creatività</b>     | Intuizione, curiosità, abilità, metodo, lavoro, tempo libero                                                   | Abilità, metodo, lavoro, tempo libero                                                                 | Abilità, metodo, lavoro, tempo libero, "saper arrangiarsi"                                   |
| <b>Identità</b>       | Autostima, senso di appartenenza, religione, valori, conoscersi                                                | Autostima, senso di appartenenza, habitat, integrarsi, crescere, conoscersi                           | Autostima, senso di appartenenza, habitat, integrarsi, crescere, conoscersi                  |
| <b>Libertà</b>        | Autoaffermazione, passione, tolleranza, determinazione, possibilità di scegliere ed esprimersi, correre rischi | Autoaffermazione, tolleranza, possibilità di scegliere ed esprimersi, uguaglianza di diritti          | Autoaffermazione, tolleranza, possibilità di scegliere ed esprimersi, uguaglianza di diritti |

Fonte: Maria Golinelli, *L'economia di Comunione: un'esperienza di sviluppo umano*, [cit.], pag. 363.

<sup>20</sup> AA. VV., *Human scale development*, in *Development dialogue* n. 1/1989, Uppsala (Dag Hammarskjöld Foundation), pagg. 7-82.

EdC dunque punta ad uno sviluppo *olistico*: è un processo che coinvolge interamente la persona comprendendo i valori, la cultura, l'ambiente naturale, le relazioni sociali, l'educazione, la produzione, il consumo e il benessere. E' uno sviluppo *endogeno*, in quanto viene lasciata massima libertà alle imprese, che possono così adattarsi alle realtà locali in modo creativo, nel rispetto dei principi ispiratori di EdC. E' uno sviluppo *cooperativo*: cooperazione con i dipendenti, con altri imprenditori locali, con altre imprese EdC in tutto il mondo, tra studiosi, studenti e imprenditori, tra imprenditori e indigenti, tra imprenditori e comunità locale. E' infine uno sviluppo pienamente *sociale*, che si basa sulla dignità umana, sui diritti umani, su uguaglianza rispetto, pace, democrazia, mutua responsabilità, rispetto delle religioni e dei valori etici e culturali dei popoli.

### **3.3.4 Come funziona il meccanismo di solidarietà**

Analizziamo ora il meccanismo grazie al quale vengono raccolti ed utilizzati gli utili prodotti dalle imprese EdC<sup>21</sup>.

In ogni zona geografica del mondo vi sono delle Commissioni per l'Economia di Comunione, composte da imprenditori ed altre persone che aderiscono al progetto. Questi organismi hanno il compito di raccogliere gli utili che gli imprenditori liberamente destinano agli indigenti ed alla formazione. Queste risorse vengono in seguito inviate ad un conto corrente presso la Segreteria Centrale di Economia di Comunione del Movimento dei Focolari, la quale provvede poi a gestirli inviandoli nelle varie zone del mondo in base alle necessità che si presentano. La suddivisione di tali somme avviene una volta all'anno. Gli imprenditori operanti in nazioni che riconoscono sconti fiscali nel caso si dimostri di avere devoluto utili a fini di solidarietà, inviano gli utili alla ONG Azione per un Mondo Unito (per l'Europa) o alla ONG New Humanity Inc., NJ (per gli Stati Uniti), con la esplicita destinazione "per i fini di Economia di Comunione". Le ONG finanziano, con queste risorse, i programmi di aiuto che la Segreteria Centrale di Economia di Comunione indica di anno in anno.

---

<sup>21</sup> Informazioni ottenute intervistando via e-mail Alberto Ferrucci, direttore responsabile della rivista *Economia di Comunione – una cultura nuova*, membro della Segreteria Internazionale di Economia di Comunione, presidente di Prometheus spa.

La Segreteria Centrale di EdC, come detto sopra, gestisce le risorse in base alle necessità degli indigenti e della formazione culturale, espresse, per uniformità, in dollari USA. La metà degli utili destinata agli indigenti, essendo largamente insufficiente per soddisfare tutte le necessità, viene integrata da un contributo, un “aiuto straordinario”, che ogni membro del Movimento dei Focolari versa una volta all’anno alla Segreteria Centrale e che permette di coprire la differenza. Questo contributo viene chiesto a tutti i membri ed è definito non in modo univoco ma sulla base del costo della vita e del reddito della zona in cui il membro vive. Anche i giovani e i ragazzi lo versano, rinunciando a qualche piccola spesa. Grazie al contributo e agli utili condivisi, ogni anno si raccoglie una somma che riesce a coprire all’incirca il 90–95% delle esigenze. L’aiuto straordinario è provvisorio e cesserà nel momento in cui gli utili delle imprese EdC saranno sufficienti per coprire tutti i bisogni.

La segreteria Centrale riceve le segnalazioni delle necessità non dagli indigenti stessi (che anzi preferiscono nascondere il loro bisogno), ma da focolarini e focolarine che vivono nella stessa comunità o nella stessa zona e che si accorgono della loro situazione di bisogno frequentandoli o incontrandoli durante le attività del Movimento. Osservando le situazioni di povertà (il tetto che fa acqua, la mancanza di scarpe per i bimbi...), offrono con discrezione l’aiuto. Il focolarino che si è interessato dell’indigente è “libero di farlo perché si è fatto lui stesso povero, e possiede la libertà di aiutare a superare la ritrosia dall’essere aiutato: è dono, è comunione anche lasciarsi aiutare, pensando di rinunciarvi appena possibile”<sup>22</sup>. Infatti il focolarino è colui che ha abbandonato la propria casa e il proprio paese e messo in comune i beni per vivere nel *focolare*. Spende la sua vita portando ad altri il Carisma dell’Unità e facendo questo entra in contatto anche con le esigenze materiali delle persone che altrimenti rimarrebbero nascoste.

### **3.3.5 Il Movimento dei Focolari come *laboratorio* di una solidarietà nuova**

La bellezza di questo meccanismo di comunione spinge a chiedersi perché coinvolga solo i poveri del Movimento ed escluda gli altri. Una prima risposta è data da Chiara Lubich, che ha un sogno per il suo Movimento: “La prima finalità di chi fa

---

<sup>22</sup> Alberto Ferrucci, *Poveri che aiutano i poveri*, in *Economia di Comunione* n. 18/2003, [cit.], pag. 3.

un'impresa dell'Economia di Comunione è arrivare a far sì che nel nostro Movimento non ci siano più indigenti, come era fra i primi cristiani. L'Economia di Comunione è nata per arrivare un giorno a dare questo esempio: un popolo dove non c'è l'indigente, non c'è il povero"<sup>23</sup>. Economia di Comunione non considera un limite il fatto che i beneficiari siano membri del movimento ma, anzi, pensa sia una cosa molto positiva: "Con chi vive la spiritualità dell'unità è possibile fare la profonda esperienza di *dare* le proprie necessità e *ricevere* gli aiuti nella dinamica della comunione"<sup>24</sup>. Questa esperienza è considerata un piccolo laboratorio, una microrealizzazione di quello che un giorno potrà essere un modello innovativo di vivere la solidarietà a livello globale. La novità di Economia di Comunione consiste nel cercare di realizzare una comunità umana in cui nessuno sia escluso e tutti abbiano pari dignità di fratelli e sorelle. Questa parità di persone che vogliono vivere la povertà evangelica (anche gli imprenditori), è ben diversa dal rapporto fra filantropi e assistiti, in cui non c'è parità vera.

Le aziende che non versano gli utili agli indigenti del Movimento possono ugualmente definirsi aziende di Economia di Comunione, purché realizzino con gli indigenti che aiutano (ad esempio quelli del proprio territorio) un rapporto fraterno, di pari dignità, come è realizzato nel progetto EdC.

---

<sup>23</sup> Chiara Lubich, *L'Economia di Comunione – storia e profezia*, [cit.], pag. 61, estratto del discorso tenuto da Chiara Lubich il 30 aprile 2001 a Praga.

<sup>24</sup> Benedetto Gui, *Condividere nella fraternità*, in *Economia di Comunione* n. 19/2003, Roma (Città Nuova Editrice), pag. 11.



# CAPITOLO 4

## L'IMPRESA DI ECONOMIA DI COMUNIONE

### 4.1 EdC, IMPRESA, MERCATO

“L’Economia di Comunione riguarda le aziende, dirette anche da famiglie. Bisogna distinguere la comunione dei beni dalla Economia di Comunione. Comunione dei beni è mettere in comune; *l’Economia di Comunione è possibile solo con le aziende*”<sup>1</sup>. Questa frase di Chiara Lubich chiarisce un primo e importante aspetto di questa esperienza, ben definito fin dalla sua nascita nel 1991: “In questa cittadella dovrebbero sorgere delle industrie, delle aziende, ad opera dei focolarini sposati e dei volontari in particolare”<sup>2</sup>.

#### 4.1.1 La forma giuridica delle imprese EdC

Le aziende aderenti al progetto in esame sono prevalentemente organismi for profit e, come tali, puntano a perseguire un profitto destinato in parte all’autofinanziamento dell’azienda e in parte alle finalità di EdC. Esse sono del tutto analoghe, dal punto di vista giuridico e formale, alle altre aziende che operano nel mercato. Cillerai<sup>3</sup> sottolinea che il progetto è diffuso in tutto il mondo e in zone o paesi diversi gli imprenditori affrontano condizioni operative differenti a seconda della tipologia giuridica proposta dal diritto societario, del sistema tributario in vigore, della disciplina in merito al capitale di rischio, del ruolo dei mercati finanziari, di fattori culturali e sociali. Questo determina una espansione differenziata delle imprese legate al progetto a seconda dei fattori economici, sociali e antropologici caratterizzanti il paese. EdC è dunque compatibile con qualunque forma giuridica

---

<sup>1</sup> Chiara Lubich, *L’Economia di Comunione – storia e profezia*, [cit.], pag. 57, estratto del discorso tenuto da Chiara Lubich il 9 dicembre 1991 a Castelgandolfo.

<sup>2</sup> IBIDEM, pag. 12, estratto dal discorso tenuto da Chiara Lubich il 29 maggio 1991.

<sup>3</sup> Luciano Cillerai, *Il contributo dell’Economia di Comunione alla rivisitazione di alcune grandezze economiche dell’impresa*, in Luigino Bruni - Vittorio Pelligra, *Economia come impegno civile*, [cit.], pagg. 373-374.

aziendale (spa, srl, snc...). Luzzati<sup>4</sup> è critico a questo proposito in quanto considera difficile vivere una vera comunione fra i membri dell'azienda in presenza di posizioni di subordinazione gerarchica e di categorie di soggetti in contrapposizione (ad esempio proprietari/dipendenti in una S.p.A.). A suo avviso la cooperativa (di servizi o di produzione) è la forma istituzionale ideale per le imprese in esame in quanto si fonda sul principio dell'uguaglianza e della democraticità (infatti avere una maggiore quota societaria non attribuisce maggiori diritti); inoltre riduce le difficoltà competitive date dai maggiori costi generati dalle finalità etiche e sociali, in quanto le cooperative beneficiano di agevolazioni fiscali. A questo proposito si sottolinea che Economia di Comunione non ha preclusioni verso nessuna forma organizzativa e fanno parte del progetto anche organismi non profit e, appunto, società cooperative. La tabella evidenzia comunque la netta prevalenza delle società di capitali e delle aziende individuali rispetto ad altre forme societarie.

**Tabella 1:** forma giuridica aziende EdC (settembre 1999).

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| Società di capitali       | 200 |
| Società di persone        | 58  |
| Organizzazioni non profit | 15  |
| Società cooperative       | 30  |
| Ditte individuali         | 288 |
| Varie                     | 170 |

Fonte: [www.focolare.org](http://www.focolare.org)

#### **4.1.2 Mercato e profitto come strumenti di comunione**

Chiara Lubich afferma che EdC si pone allo stesso livello di quelle esperienze (cooperative, terzo settore) che vogliono dare un volto più umano all'economia. Però non opera al di fuori del mercato ma "si tuffa" nella competizione economica usando come strumenti aziende for-profit: "Le imprese di Economia di Comunione, pur essendo animate da moventi ideali (ultra ed extra economici), operano dentro il

---

<sup>4</sup> Enrico Luzzati, *Economia di Comunione e cooperative multifunzionali nei paesi in via di sviluppo*, in AA.VV., *Etica ed Economia*, Modena (Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia), 1999, pagg. 51-52.

mercato”<sup>5</sup>. Secondo Luzzati la proposta in esame ha il grande merito di essere concreta e realista perché “di fronte all’esistenza dell’economia di mercato non si propone di costruire qualcosa che stia a lato del modello prevalente: si accetta la sfida della concorrenza, si accetta di entrare nella competizione economica, per quanto dura e spietata che sia: ma lo si fa con uno spirito di testimonianza, in quanto si proclama di voler destinare il profitto non a finalità di arricchimento individuale, ma alla ricostruzione ed al rafforzamento del tessuto sociale, in una dimensione comunitaria”<sup>6</sup>. Proprio l’esigenza di creare profitto, importante per le finalità di Economia di Comunione, distingue il progetto in esame dal *terzo settore* o non profit, ma non solo: a quest’ultimo infatti, manca l’obiettivo di mettere in discussione le modalità di funzionamento dell’economia, proprio invece di EdC che auspica un passaggio dall’economia dell’avere all’economia del dare. Bruni<sup>7</sup> sostiene che Chiara Lubich ha scelto le imprese, strumento di solito considerato *non sociale*, perché ha una visione positiva di esse, come del resto sostiene con forza la Dottrina Sociale della Chiesa. Ciò significa considerare l’attività economica e il mercato favorevolmente, e l’enfasi sulla cultura del dare permette di trasformarlo ed evitare i danni sociali e le sopraffazioni che il suo cattivo funzionamento può generare: “Le imprese che aderiscono al progetto Economia di Comunione, pur operando nel mercato e restando a tutti gli effetti delle ditte o società commerciali, si propongono come propria ragion d’essere di fare dell’attività economica un luogo di incontro nel senso più profondo del termine, un luogo di comunione”<sup>8</sup>. L’azienda di EdC si sente chiamata a diventare un soggetto attivo e costruttore del mercato, influenzarlo con la propria identità, i suoi valori, la sua logica di comunione e di rispetto per l’uomo e per l’ambiente.

---

<sup>5</sup> Chiara Lubich, *Lezione per la laurea honoris causa in Economia e Commercio*, in Vito Moramarco e Luigino Bruni (a cura di), *L’Economia di Comunione – verso un agire economico a ‘misura di persona’*, [cit.], pag. 19.

<sup>6</sup> Enrico Luzzati, *Economia di Comunione e cooperative multifunzionali nei paesi in via di sviluppo*, [cit.], pag. 49.

<sup>7</sup> Luigino Bruni, *Le sfide dell’Economia di Comunione*, [cit.], pag. 5.

<sup>8</sup> Chiara Lubich, *L’esperienza Economia di Comunione: dalla spiritualità dell’unità una proposta di agire economico*, [cit.], pag. 617.

### 4.1.3 Il superamento del modello Stato-mercato

Nel tempo si è diffusa la convinzione che il mercato, caratterizzato da interessi individualistici, è in grado di sostenere come unico giudizio di valore il principio dell'efficienza, cioè l'adeguatezza dei mezzi rispetto al fine della massimizzazione dell'interesse. Simmetricamente lo Stato è diventato il luogo degli interessi collettivi, della solidarietà, in forza del principio di equità. Dunque il mercato è il luogo dove si produce la ricchezza; successivamente lo Stato la ridistribuisce (esso è l'unica istituzione preposta a farlo). Zamagni sostiene che Economia di Comunione contraddice questo modello in quanto produce ricchezza in modo efficiente e poi si impegna a ridistribuirla secondo il principio di equità: "Quanto l'EdC ci dice è che il mercato [...] può diventare strumento per rafforzare il vincolo sociale, favorendo sia la promozione di pratiche di distribuzione della ricchezza che si servono dei suoi meccanismi (anziché operare al di fuori di essi o contro di essi), sia la creazione di uno spazio economico in cui sia possibile rigenerare quei valori (quali fiducia, simpatia, benevolenza) dalla cui esistenza il mercato stesso dipende"<sup>9</sup>. Zamagni subordina questo alla condizione che si affermi dentro il mercato, fino a raggiungere un livello di massa critica, un gruppo unito da un legame sociale, legame che si mantiene realizzando una attività economica. In EdC i trasferimenti sono indissociabili dal legame sociale, dai rapporti umani. Zamagni considera il superamento del modello dicotomico stato-mercato uno dei principi fondativi di EdC. Questo punto cardine è molto importante nel mondo di oggi in quanto le disuguaglianze aumentano e contemporaneamente lo Stato fa sempre più fatica a realizzare i suoi obiettivi perequativi dato che non può più agire sulla leva fiscale. "Il modo in cui si strutturano le imprese aderenti al progetto di Economia di Comunione va esattamente nella direzione di ricomporre ciò che è stato disunito e, cioè, il momento della produzione e il momento della redistribuzione"<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Stefano Zamagni, *Sul fondamento e sul significato dell'esperienza di Economia di Comunione*, in Nuova Umanità n. 126/1999, [cit.], pag. 735.

<sup>10</sup> Stefano Zamagni, *Economia e relazionalità*, in Vito Moramarco e Luigino Bruni (a cura di), *L'economia di comunione – verso un agire economico a 'misura di persona'*, [cit.], pag. 58.

## 4.2 LA MISSION DELL'IMPRESA DI EdC

### 4.2.1 La centralità della persona e il profitto competitivo

Per comprendere la mission delle imprese di Economia di Comunione riporto le parole pronunciate da Chiara Lubich in occasione del conferimento della laurea honoris causa in Economia e Commercio all'Università di Piacenza: “Le imprese di Economia di Comunione si impegnano, in tutti gli aspetti della loro attività, a porre al centro dell’attenzione le esigenze e le aspirazioni della persona e le istanze del bene comune”<sup>11</sup>. Il fine ultimo delle imprese in esame, che deriva dal patrimonio culturale e spirituale che sta alla base dell’esperienza, è quindi, come sottolinea Molteni<sup>12</sup>, quello di dare risposta ai bisogni umani di chi partecipa a vario titolo nell’esperienza impresa, anche se nel ruolo di interlocutore esterno. “Mettere al centro l’uomo e i rapporti interpersonali, evitando comportamenti contrari all’amore evangelico”<sup>13</sup> è quindi ciò che sta a cuore e che guida il soggetto economico di EdC. Questa enfasi sulla persona porta a creare comunione (cioè “trasformare le interazioni con altri soggetti in qualche modo coinvolti nell’attività aziendale da rapporti tendenzialmente strumentali in rapporti di reciproca apertura”<sup>14</sup>) sia all’interno, che nei confronti dei soggetti esterni che si relazionano con l’impresa.

Il soggetto economico quindi non ha come obiettivo primario il conseguimento del profitto ma, come sottolinea Bianchini, la ricchezza prodotta è strumentale alla mission dell’impresa, da lui identificata nel “soddisfare il bisogno del lavoro non solo come mezzo per vivere ma anche come valorizzazione della persona, e [...] ridistribuire questa ricchezza tra i partecipanti al processo produttivo nel rispetto dei diritti della persona e della tutela dell’ambiente”<sup>15</sup> tenendo presente che “tale missione coinvolge necessariamente le altre imprese a monte, a valle o laterali nonché gli stessi destinatari dei beni e servizi prodotti, ossia i consumatori/utenti”<sup>16</sup>.

---

<sup>11</sup> Chiara Lubich, *Lezione per la laurea honoris causa in Economia e Commercio*, [cit.], pag. 18.

<sup>12</sup> Mario Molteni, *I problemi di sviluppo delle imprese a movente ideale*, in Luigino Bruni (ed.), *Economia di comunione, per una cultura economica a più dimensioni*, [cit.], pag. 87.

<sup>13</sup> Chiara Lubich, *L’Economia di Comunione – storia e profezia*, [cit.], pag. 55, estratto del discorso tenuto da Chiara Lubich il 6 giugno 2001 a Trento.

<sup>14</sup> Benedetto Gui, *Teoria economica e motivazioni ideali*, in Vito Moramarco e Luigino Bruni (a cura di), *L’economia di comunione – verso un agire economico a ‘misura di persona’*, [cit.], pag. 46.

<sup>15</sup> Giovanni Bianchini, *Concorrenza regole strategia aziendale*, [cit.], pag. 184.

<sup>16</sup> IBIDEM, pag. 182.

Il soggetto economico considera il profitto competitivo un obiettivo di ordine inferiore pur rimanendo consapevole della sua importanza come “punto di riferimento che garantisce di produrre ricchezza e di poter continuare a produrla”<sup>17</sup>. Quest’ultimo è infatti oggettivamente un vincolo per qualunque soggetto economico in quanto è l’indispensabile premessa per la sopravvivenza dell’azienda nel tempo. Possiamo considerare la mission dell’impresa di EdC come un vettore di obiettivi: essa, volendo migliorare concretamente il benessere della collettività e porre rimedio alle povertà materiali e spirituali prossime all’azienda stessa, considera ugualmente importante “il raggiungimento di un minimo di economicità, che include in sé l’equilibrio economico, il soddisfacimento dei bisogni ed il rispetto dell’ambiente, la promozione ed il sostegno della collettività circostante”<sup>18</sup>.

#### **4.2.2 Il superamento della teoria degli stakeholders**

Secondo Burkart la mission aziendale, che lui definisce *visione e ragion d’essere* dell’azienda, è determinata dalla somma delle aspettative, delle necessità, dei desideri, delle attese degli stakeholders. La teoria degli stakeholders è un approccio organizzativo che sta riscuotendo molto successo nelle teorie di management<sup>19</sup>. Parte da una visione relazionale dell’azienda e si chiede quali siano le aspettative di tutti i gruppi interessati alla nostra azienda. Questi soggetti, direttamente o indirettamente, influenzano l’impresa e il suo successo dipende dalla capacità di soddisfare le loro attese. Quindi non c’è più enfasi unicamente sui proprietari o gli azionisti che si aspettano un ritorno monetario del loro investimento: sono presi in considerazione i

---

<sup>17</sup> IBIDEM, pag. 203.

<sup>18</sup> Lia Varia Fortunati e Maria Gabriella Baldarelli, *Aspetti etici e sistema informativo nelle aziende dell’economia di comunione: prime proposizioni*, in Luigino Bruni - Vittorio Pelligra, *Economia come impegno civile*, [cit.], pag. 299.

<sup>19</sup> Secondo Zamagni questo tema è legato all’etica di impresa. A questo proposito si sono succedute varie teorie: la *teoria dell’agenzia* ovvero la *teoria degli share-holders* (azionisti) sostiene che l’impresa etica è quella che punta a massimizzare il profitto in quanto esso rappresenta, nella forma del dividendo, la massimizzazione dell’obiettivo dell’azionista che è il comproprietario dell’impresa. L’impresa si comporta eticamente quando massimizza la funzione obiettivo dei proprietari-azionisti. Questa teoria, ormai abbandonata, fu ideata da Milton Friedman. Un secondo approccio, più recente, è quello del cosiddetto “*good ethic is good business*” cioè “la buona etica è il buon affare”: esso afferma che le imprese devono dotarsi di un codice etico altrimenti non riescono ad avere successo. È importante infatti rispettare le regole del gioco. Il rispetto di comportamenti etici è però solo strumentale al risultato e questo è penalizzante per le motivazioni di chi opera nell’impresa. La teoria più recente è quella degli *stakeholders*: l’impresa è etica se cerca di bilanciare gli interessi di tutti gli stakeholders. Stefano Zamagni, *Il simbolo dell’Economia di Comunione*, in AA.VV., *Atti del convegno ‘Polo Lionello, casa degli imprenditori’*, [cit.], pagg. 29-32.

lavoratori, che investono le loro abilità professionali, la loro creatività e il loro tempo e si aspettano un ritorno in termini di soddisfazione delle proprie necessità e senso di realizzazione professionale, i clienti che auspicano la soddisfazione dei propri desideri e necessità, i fornitori, le autorità legali, la concorrenza, la comunità locale, anche l'ambiente che "investe" le sue risorse e desidera che vengano utilizzate in modo rispettoso.

Il seguente schema esemplifica il contributo che l'impresa si aspetta dagli stakeholders e quanto gli stakeholders si aspettano dall'impresa. I contributi attesi e dati sono di natura monetaria e non monetaria (in corsivo le componenti puramente monetarie).

**Tabella 2:** circolarità del rapporto fra l'impresa e i suoi stakeholders

| <b>Soddisfazione degli stakeholder<br/>(desideri e bisogni degli stakeholder)</b>                                                                                                                    | <b>Stakeholder</b>                                      | <b>Contributo degli stakeholder<br/>(desideri e bisogni dell'impresa)</b>                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Prodotti e servizi adeguati in prezzo, facilità d'uso e completezza di funzioni</i>                                                                                                               | <b>Clienti e intermediari</b>                           | Fiducia, <i>profitti</i> e crescita                                                           |
| Scopo definito, cura, formazione, <i>stipendio</i> , clima aziendale, allineamento valoriale                                                                                                         | <b>Impiegati, dipendenti e collaboratori</b>            | <i>Prestazioni adeguate alla posizione aziendale</i>                                          |
| Fiducia, <i>profitti</i> e crescita                                                                                                                                                                  | <b>Fornitori</b>                                        | <i>Prodotti e servizi adeguati in prezzo, facilità d'uso e completezza di funzioni</i>        |
| Comportamenti e risultati rispettosi della legge, sicuri e veri                                                                                                                                      | <b>Stato, Pubblica Amministrazione, comunità locali</b> | Chiarezza e correttezza di regole, supporto legale                                            |
| <i>Ritorno sull'investimento</i> , dati, fiducia                                                                                                                                                     | <b>Finanziatori</b>                                     | <i>Capitale, crediti</i> , rischio, supporto                                                  |
| Comportamento corretto                                                                                                                                                                               | <b>Concorrenti</b>                                      | Rispetto delle regole di mercato, stimolo all'innovazione                                     |
| Arricchimento della qualità della vita sociale (ambiti di intervento: istruzione, sport, sanità, cultura...); tutela di beni e interessi ambientali (non inquinamento, riciclaggio materie prime...) | <b>Collettività, ambiente fisico</b>                    | Espressione di idee, bisogni, attese; <i>utilizzo di beni comuni - energia e materiali</i>    |
| <i>Ritorno sull'investimento</i> ; partecipazione al governo dell'impresa                                                                                                                            | <b>Proprietà (azionisti/soci)</b>                       | <i>Capitale di investimento</i> ; supporto allo sviluppo di impresa; condivisione del rischio |

Fonte: Elisa Golin e Giampiero Parolin, *Per un'impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo Rainbowscore*, Roma (Città Nuova Editrice), 2003, pag. 13, schema riadattato da Neely – Adams, *Perspective on performance: the performance prism*, Cranfield School of Management.

L'approccio degli stakeholders permette di focalizzare l'interesse sulla comunità di soggetti che gravitano nell'orbita aziendale. Questo porsi in secondo piano permette di concentrarsi sull'*altro* per valorizzarlo, per rafforzare la relazione e dare impulso a

legami che sono vitali per l'impresa e le permettono di accumulare un capitale di fiducia strategicamente prezioso. Al contrario la mancata soddisfazione delle attese dei portatori di interesse può nel tempo pregiudicare questo patrimonio intangibile. L'azienda non determina più se stessa ma è determinata dal di fuori, dalle visioni degli stakeholders e si fa spazio quindi un atteggiamento di servizio, basato sull'*altro*, a scapito del tradizionale atteggiamento di dominio basato sull'*io*.

Zamagni sostiene che la teoria degli stakeholders non riesca a spiegare pienamente la peculiarità di EdC. L'impresa di EdC infatti opera in funzione del bene comune e questo non è la semplice somma delle attese e degli interessi di coloro che interagiscono nell'impresa. "Il limite della teoria degli stakeholders è quello di confondere il bene comune con la sommatoria del bene dei fornitori, dipendenti, ecc., mentre il bene comune è qualcosa che trascende, cioè un residuo positivo. Il bene comune è più della somma dei beni individuali"<sup>20</sup>. L'imprenditore di Economia di Comunione lo dimostra vivendo un comportamento che va oltre la rinuncia del proprio interesse per fare altruismo: egli supera questa dicotomia, questa contrapposizione e dimostra che fare il bene degli altri significa realizzarsi e fare il bene per se stessi.

### **4.3 SIGNIFICATO E DESTINAZIONE DEGLI UTILI NELLE IMPRESE DI EdC**

"L'economia di Comunione è una costruzione tutta di amore, solo di amore, perché gli utili si dividono in tre parti: una parte è per l'azienda stessa - se non vive non può amare -, quindi bisogna che si mantenga; una parte è per i poveri e, quindi, si capisce che è amore; una parte per formare uomini nuovi, e si capisce che è amore. E' un'opera che, essendo amore, non durerà solo su questa terra ma, siccome siamo concreatori con Dio, noi creiamo questa cosa nuova nella Chiesa e nel mondo che rimarrà nell'altra vita"<sup>21</sup>. Si è osservato come l'obiettivo del profitto non sia prioritario nelle aziende EdC in quanto esse orientano le proprie risorse e i propri sforzi avendo come orizzonte il valore della persona e del bene comune. Fin dalla

---

<sup>20</sup> Stefano Zamagni, *Il simbolo dell'Economia di Comunione*, [cit.], pag. 31.

<sup>21</sup> Chiara Lubich, *L'Economia di Comunione – storia e profezia*, [cit.], pag. 52, estratto del discorso tenuto da Chiara Lubich il 26 maggio 1996 a Loppiano.

nascita nel 1991 il progetto si è distinto per i criteri di destinazione dell'utile di esercizio, indicati appunto, da Chiara Lubich, che nella sostanza si concretizzano nel metterli totalmente in comunione nell'ambito del Movimento dei Focolari. L'impresa e le risorse che produce vengono quindi inserite in una dimensione comunitaria: "La creazione della ricchezza viene *embedded* (incastrata) [...] nel tessuto sociale"<sup>22</sup>, tessuto sociale composto preferenzialmente da comunità, le cittadelle, indipendenti ma collegate e solidali tra di loro. La parte destinata all'impresa è costituita dalle risorse con le quali essa si autofinanzia e che vengono reinvestite al suo interno. Anche questa parte è messa in comunione perché garantisce la sopravvivenza dell'impresa. Fermo restando le finalità ideali del soggetto economico, le decisioni in merito a questa parte dell'utile sono molto importanti perché "chi ha la responsabilità della gestione non può sottrarsi ai vincoli competitivi posti dall'ambiente con riferimento alla remunerazione dei fattori produttivi nel rispetto delle regole. Del resto la rinuncia agli utili non è rinuncia alla produzione di ricchezza; solo che i componenti il soggetto economico concordano a priori sui criteri di distribuzione della stessa in un'ottica peraltro di sopravvivenza dell'azienda"<sup>23</sup>. Una parte è destinata alla formazione culturale, cioè alla diffusione di una cultura nuova per fare una nuova economia. Infine vi è la parte destinata ai poveri, poveri che sono considerati la grande risorsa e novità dell'Economia di Comunione. Questo criterio di ripartizione, nel caso venga applicato integralmente, implica la non distribuzione degli utili ai conferenti di capitale e quindi il conferimento assume la natura di donazione o di contributo a fondo perso. Molteni afferma che questo configura l'azienda EdC come un particolare tipo di azienda non profit in quanto non avviene la distribuzione degli utili ai conferenti, in una azienda che ha un profilo giuridico e una logica di funzionamento tipica delle aziende for profit<sup>24</sup>. Il criterio di destinazione degli utili inizialmente era inteso in modo rigido e consisteva in una tripartizione in senso stretto. Questa impostazione però era controproducente per l'azienda che deve interagire in modo dinamico e flessibile con l'ambiente esterno. Inoltre non era coerente con il progetto stesso che ha come denominazione completa

---

<sup>22</sup> Enrico Luzzati, *Economia di Comunione e cooperative multifunzionali nei paesi in via di sviluppo*, [cit.], pag. 49.

<sup>23</sup> Giovanni Bianchini, *Concorrenza regole strategia aziendale*, [cit.], pag. 177.

<sup>24</sup> Mario Molteni, *I problemi di sviluppo delle imprese a movente ideale*, [cit.], pag. 91.

*Economia di Comunione nella libertà*: ogni imprenditore che decide di aderire lo fa liberamente e nella misura in cui la situazione aziendale e le esigenze della persona e della famiglia suggeriscono. E' Chiara Lubich in persona che lo sottolinea: "Non basta un po' di carità, qualche opera di misericordia, qualche piccolo superfluo di singole persone: occorre che le aziende intere mettano in comune *liberamente* il loro utile"<sup>25</sup>. Di conseguenza il criterio diventa una indicazione di riferimento e non è determinato una volta per tutte ma ridefinito di anno in anno dagli organi di governo dell'impresa secondo il principio della flessibilità, in base alla situazione dell'azienda e alle esigenze di sviluppo, attribuendo pari attenzione alle tre destinazioni. Può capitare che il risultato economico coincida con una perdita ma non per questo viene meno l'adesione dell'azienda al progetto EdC. I soci che non aderiscono al progetto di Economia di Comunione ricevono la quota di utile che è di loro pertinenza.

La condivisione dell'utile per le finalità sopra citate attribuisce al risultato di periodo di queste aziende un valore sociale: esso diventa *profitto a valenza sociale* o *profitto di condivisione*<sup>26</sup>.

In una impresa tradizionale, facente capo all'imprenditore-capitalista, le basi di giustificazione del profitto sono identificate dalla dottrina nella remunerazione del capitale di rischio investito nell'azienda, nella remunerazione dell'opera di organizzazione, di creatività e di innovazione facente capo all'imprenditore e nella remunerazione del rischio di mercato, cui è soggetta l'operatività dell'azienda. In una impresa di Economia di Comunione queste tradizionali giustificazioni appaiono limitative dato che "le fonti di legittimazione di questa grandezza economica sono la creatività e l'innovazione, espresse non soltanto dall'imprenditore, ma anche dalle persone presenti nell'azienda, nella misura in cui abbiano contribuito a generare rapporti ispirati alla reciprocità, tanto da sollecitare la denominazione di profitto di condivisione"<sup>27</sup>. I risultati economici da un lato confermano l'economicità e la produttività dell'impresa, dall'altro sono la sintesi del processo di comunione fra tutti espresso dalla valorizzazione delle risorse (soprattutto quelle umane), dalla creatività e dalla capacità di servire i bisogni della collettività. Significative sono anche le voci

---

<sup>25</sup> Chiara Lubich, *L'Economia di Comunione – storia e profezia*, [cit], pag. 62.

<sup>26</sup> Luciano Cillerai, *Il contributo dell'Economia di Comunione alla rivisitazione di alcune grandezze economiche dell'impresa*, [cit.], pag. 375.

<sup>27</sup> IBIDEM, pag. 378.

contabili di costo d'esercizio: la sensibilità e l'attenzione particolare riservate a questi aspetti della gestione aziendale possono comportare il sostentamento di *costi di condivisione*, che si manifestano prima della determinazione contabile del profitto di fine esercizio. Anche le strategie, che rispecchiano la tensione dell'azienda a vivere la cultura del dare, coinvolgono non solo gli imprenditori ma tutti coloro che collaborano e operano nell'azienda. Cillerai sostiene che l'impresa EdC distribuisce ricchezza, oltre alla ripartizione del risultato di esercizio, in molti altri modi: nuove opportunità di lavoro, miglioramento qualitativo dei prodotti venduti, prezzi più contenuti, ampliamento della struttura aziendale o delle dimensioni.

#### **4.3.1 destinazione degli utili e disciplina giuridica**

Sorge spontaneo chiedersi se svolgere un'attività economica finalizzata alla ripartizione degli utili ma con l'obiettivo di destinarli in tutto o in parte a fini di solidarietà, sia compatibile con la disciplina giuridica italiana in merito alle società commerciali. Le imprese di EdC sono infatti prevalentemente società a scopo di lucro quali società semplici, società in nome collettivo, società in accomandita semplice e per azioni, società a responsabilità limitata e società per azioni. Il dubbio deriva dall'articolo 2247 c.c., secondo il quale "con il contratto di società due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili". La risposta è legata all'interpretazione attribuita all'espressione *divisione degli utili*: "Divisione non equivale a percezione, potendo ben procedere i soci, in sede di approvazione del bilancio, a dividere sì gli utili sociali prodottisi, ma determinarsi poi – una volta divisi – a far sì che gli utili stessi, proprio in quanto di loro spettanza ed in loro libera disponibilità, vengano poi devoluti ulteriormente a favore di terzi per il perseguimento di finalità ritenute meritevoli ed apprezzabili"<sup>28</sup>. Il fatto che la disciplina giuridica in merito alle società non possa prescindere dal considerare l'elemento "utili", non comporta che, se il risultato di esercizio viene destinato, per libera scelta dei soci, alle finalità di Economia di Comunione, il modello societario non sia valido e si debba ricorrere a schemi produttivi diversi o alternativi. Si è avuta una conferma di ciò, e una svolta in

---

<sup>28</sup> Adriano Pischetola, *Società di profitto ed Economia di Comunione*, in Economia di Comunione n. 15/2001, Roma (Città Nuova Editrice), pag. 11.

merito a queste problematiche, con la sentenza 11/12/2000 n. 15599 della Corte di Cassazione, che ha sancito la legittimità di una clausola statutaria, la quale prevedeva la destinazione periodica, a scopo di beneficenza, di una quota di utili prodotti, riconoscendo di fatto la compatibilità giuridica dello scopo lucrativo di una società con la destinazione degli utili a finalità altruistiche. La Suprema Corte ritiene infatti che nell'ordinamento giuridico non vi siano obblighi pregiudiziali in forza dei quali gli utili realizzati debbano essere versati necessariamente ai soci. La forma societaria va tenuta distinta dall'autonomia statutaria dei soci, che è il diritto di dotarsi di uno statuto il più possibile adatto ai propri interessi e ideali. Bisogna sottolineare che l'ordinamento giuridico distingue tra lucro oggettivo e lucro soggettivo: il primo consiste nell'attività volta ad ottenere un risultato patrimoniale, ed è un elemento che non può mancare in una società a scopo di lucro. Il lucro soggettivo invece è la remunerazione del capitale investito dal socio nell'attività economica, e può in parte mancare, per i più diversi motivi. I soci sono liberi di autoregolamentarsi nei limiti indicati dall'articolo 1322 c.c., cioè: ordine pubblico, buon costume e norme inderogabili di legge. A questo proposito l'ordinamento giuridico considera un contratto nullo per contrarietà a norme imperative, nel caso che la violazione della legge determini un giudizio di dannosità sociale e di non meritevolezza. E' indiscutibile quindi che la destinazione degli utili prevista dal progetto EdC possa essere considerata contraria a questi limiti.

In aggiunta a quanto stabilito dalla Cassazione “gli atti di beneficenza [...] non possono essere sempre qualificati per un imprenditore come un impoverimento per l'impresa, dal momento che rappresentano spesso un investimento nel capitale relazionale, creando il c.d. valore aggiunto sociale per l'impresa”<sup>29</sup>. Ben lontana, in quanto strumentale, dall'essere la motivazione che guida il soggetto economico di EdC, destinare utili a finalità sociali può anche essere considerata una scelta economicamente vantaggiosa, in quanto potenzia l'immagine dell'azienda e la sua capacità di operare nel mercato. Rimane l'esigenza, sentita da chi opera nel progetto EdC, che la normativa faccia passi avanti e venga definito un “vestito giuridico”<sup>30</sup> più adatto alle imprese in esame, che legittimi le finalità per cui queste imprese sono

---

<sup>29</sup> Vincenzo Bassi e Adriano Pischetola, *La destinazione degli utili nelle società con fini di lucro*, in *Economia di Comunità* n. 18/2003, [cit.], pag. 13.

<sup>30</sup> Alberto Ferrucci, *Dialogo con i lettori*, in *Economia di Comunità* n. 12/2000, [cit.], pag. 26.

create, ad esempio riconoscendo riduzioni sul carico fiscale per questi contributi che vanno a sussidiare doveri che tradizionalmente competono allo Stato.

#### **4.3.2 La destinazione degli utili in “E. di C. S.p.A.”**

Interessante analizzare lo statuto della società “E. di C. S.p.A.” (vedi appendice I), costituitasi il 13 ottobre 2001, con lo scopo di edificare e gestire il nascente polo di EdC “Lionello” a Loppiano. Lo statuto stabilisce la destinazione a fini solidaristici di una quota considerevole di utili; la società così rende esplicita la volontà di aiutare gli indigenti mettendo in comunione una parte degli utili. L’articolo<sup>31</sup> in questione è il n. 38, dove si legge:

“Sugli utili netti, risultanti dal bilancio, viene dedotto

- il cinque per cento, da assegnare alla riserva ordinaria, fino a che questa non abbia raggiunto il quinto del capitale sociale;
- il trenta per cento, da assegnare al fondo speciale di solidarietà, per far fronte ai bisogni delle persone indigenti, individuate dall’organo di gestione. La devoluzione del fondo avverrà nei modi e nei termini fissati con apposita delibera dello stesso organo amministrativo;
- sulla destinazione dell’utile residuo, e fatti salvi i limiti di legge, delibera l’assemblea che approva il bilancio.”

La facoltà di destinare il 30% è attribuita all’amministratore unico o al consiglio di amministrazione in quanto l’elevato numero di soci renderebbe difficile stabilire in modo univoco i beneficiari. Sul restante 65% è l’assemblea che decide se devolvere ulteriori utili al progetto EdC. Commenta Emanuele Perrone: “Abbiamo adottato questa soluzione: essendo una S.p.A., [...] non si poteva pensare diversamente perché, almeno per il momento, il nostro legislatore non ha ancora ipotizzato la costituzione di una società per azioni che consente ai soci di rinunciare ad una parte così cospicua degli utili. Oggi è ipotizzabile una simile società nell’ambito delle società mutualistiche, degli enti no-profit, [...] non certo nell’ambito delle società commerciali”<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Secondo lo statuto del 2004 è l’articolo 38. Nel precedente statuto era il 32.

<sup>32</sup> Emanuele Perrone, *Note sullo statuto della società E. di C. S.p.A.*, in *Economia di Comunione* n. 15/2001, [cit.], pag. 16.

### 4.3.3 Critica alla visione del profitto di EdC

Concludo il paragrafo inserendo la tesi di Luigi Giusso, il quale critica la visione che EdC ha del profitto e il suo modo di gestirla. A suo avviso EdC ha una visione negativa del profitto imprenditoriale e lo proverebbe la regola delle tre parti. Egli considera questo criterio ambiguo: “Come lo definiamo questo profitto da dividere in tre parti: al netto del reddito d’impresa, che nei manuali chiamiamo profitto normale? [...] E questo profitto normale come lo determiniamo quantitativamente? Quanto del profitto dell’impresa è corretto assegnare all’imprenditore, prima dell’applicazione della regola delle tre parti?”<sup>33</sup>. Inoltre Giusso considera la tripartizione troppo schematica ed elementare: “La parte per i poveri: perché ci deve pensare l’impresa, vogliamo abolire il fisco, la politica economica? E per lo sviluppo dell’impresa (a parte l’autofinanziamento), non c’è nei casi ordinari il credito, il sistema bancario e finanziario?”<sup>34</sup>. A suo avviso l’ideale religioso di EdC porta ad un teologismo, ad un provvidenzialismo che non può trovare spazio in economia.

## 4.4 CULTURA D’IMPRESA IN EdC

“Nell’Economia di Comunione non si riesce a far niente se non c’è alla base la cultura del dare che è il Vangelo. Il Vangelo è amore, perché Dio è Amore e noi dobbiamo essere l’amore. Amore significa concretamente dare. Senza il dare, senza il servire, senza l’aiutare non c’è amore, c’è sentimentalismo”<sup>35</sup>.

La cultura di impresa è l’insieme (o il sistema) di idee, di valori, di convinzioni, condivisi dalle persone identificate nell’azienda, che sorreggono le funzioni di organizzazione e che si incorporano negli assetti organizzativi<sup>36</sup>. Essa è il risultato di una “progressiva sedimentazione di comportamenti e valori che conduce alla loro assimilazione e condivisione”<sup>37</sup>. Airoidi aggiunge che la cultura è sempre il prodotto

---

<sup>33</sup> Luigi Giusso, *Dialogo informale tra economisti*, in Vito Moramarco e Luigino Bruni (a cura di), *L’Economia di Comunione – verso un agire economico a ‘misura di persona’*, [cit.], pag. 122.

<sup>34</sup> IBIDEM.

<sup>35</sup> Chiara Lubich, *L’Economia di Comunione – storia e profezia*, [cit.], pag. 66, estratto del discorso tenuto da Chiara Lubich il 15 settembre 1998 al Parlamento Europeo di Strasburgo.

<sup>36</sup> Giuseppe Airoidi, Giorgio Brunetti, Vittorio Coda, *Economia aziendale*, Bologna (Il Mulino), 1994, pag. 523.

<sup>37</sup> Eva Gullo, *Il progetto dell’Economia di Comunione*, in AA.VV., *Etica ed Economia*, [cit.], pag. 324.

ed il carattere distintivo di un gruppo sociale: “Quanto più il gruppo è stabile ed omogeneo e quanto maggiori sono la durata e l’intensità delle esperienze condivise dal gruppo, tanto più la cultura del gruppo è definibile come *cultura forte*”<sup>38</sup>. Attraverso la cultura aziendale l’impresa esprime in modo esplicito e profondo la sua identità, anche al di là di ciò che dichiara con la mission.

La cultura delle imprese in esame è frutto della storia, delle esperienze, della spiritualità e dei valori del Movimento dei Focolari, nel cui ambito il progetto è nato e si è sviluppato. In questo senso possiamo definirla come una *cultura forte*, in quanto soddisfa le condizioni poste da Airoldi. Però, come si nota, la cultura di queste imprese non nasce all’interno di esse. Infatti come sottolinea Bianchini “il sistema di valori del soggetto economico [...] nasce da un’esperienza di relazioni interpersonali su di una cultura del ‘dare e della reciprocità’ motivata religiosamente; *tale cultura è stata trasferita nell’impresa* considerata, a sua volta, come strumento per creare ricchezza, posti di lavoro e rispondere ai bisogni profondi di povertà riscontrati sul territorio”<sup>39</sup>.

#### **4.4.1 La cultura del dare in azienda**

Economia di Comunione vuole fare dell’amore cristiano il centro della vita dell’impresa, e questo genera un’attenzione e una sensibilità maggiore in ogni aspetto della gestione. Certamente, aggiunge Bruni, “occorre coniugare questo tipo di amore con la responsabilità (si rischia per tutta l’impresa), e con il coinvolgimento in queste decisioni [...] dei vari componenti dell’impresa”<sup>40</sup>. Essendo il frutto del Movimento dei Focolari, le imprese aderenti al progetto vivono e sono permeate dalla cultura del dare, che è cultura dell’amore, di cui ho parlato nel capitolo 1. Esplicitamente Chiara Lubich afferma: “Nelle imprese dell’EdC si cerca di seguire, seppure nelle forme richieste dal contesto di un’organizzazione produttiva, lo stesso stile di comportamento che i membri del movimento si impegnano ad avere fra loro. Siamo convinti che occorra informare dei valori in cui si crede ogni momento della vita sociale e quindi anche economica, che in tal modo diventa anch’essa luogo di

---

<sup>38</sup> Giuseppe Airoldi, Giorgio Brunetti, Vittorio Coda, *Economia aziendale*, [cit.], pag. 524.

<sup>39</sup> Giovanni Bianchini, *Concorrenza regole strategia aziendale*, [cit.], pag. 203.

<sup>40</sup> Luigino Bruni, *L’amore e la vita economica*, sul sito [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org).

crescita umana e spirituale”<sup>41</sup>. La parola “comunione” si basa proprio su questo dare gratuito ma aperto alla reciprocità. Le aziende EdC mettono in modo esplicito come base dell’agire economico la fiducia, la reciprocità, il dono, la gratuità, l’amore, l’unità. La teoria economica riconosce da tempo che questi valori hanno conseguenze positive per l’azienda. La peculiarità, l’innovazione portata da EdC è “un suo specifico valore aggiunto: la vita di comunione”<sup>42</sup>. La condivisione diventa la base su cui è impostata la gestione ma va necessariamente abbinata a competenza, professionalità, aggiornamento continuo, i quali sono presupposti indispensabili.

Con l’Economia di Comunione l’amore diventa il cardine attorno a cui girano il mercato e l’impresa. “Chi ama non pensa a sé e nel fare questo si realizza, e quando sperimenta la reciprocità la sua gioia è piena. Il primo paradosso su cui l’EdC si basa è proprio l’aver posto la cultura del dare e dell’amore al cuore dell’attività economica e d’impresa”<sup>43</sup>. L’amore vissuto nell’impresa di EdC non si concretizza in un semplice “dare” o “fare”, ma è un “saper vivere l’altro”, cercando di comprenderne le esigenze, gli stati d’animo. Questo saper vivere l’altro è ciò che Chiara Lubich chiama “farsi uno”. Nelle discipline aziendali è diffuso il concetto di *empatia* come fattore di successo o di insuccesso dell’impresa, perché consiste nella capacità di “entrare nell’altro” per soddisfarne i bisogni. Il “farsi uno” della spiritualità focolare è diverso dall’empatia perché richiede che sia rivolto a tutti, chiunque essi siano, lontani e vicini, amici o nemici. Inoltre, mentre l’empatia è un atteggiamento neutrale, che non richiede amore o sacrificio di sé, e può diventare un modo per individuare i punti sensibili del cliente o del fornitore e avvantaggiarsi di lui in modo più efficace, “il farsi uno è invece sempre orientato verso altro”<sup>44</sup>, è espressione della cultura del dare e quindi non è strumentale.

Questo amore che ispira EdC si concretizza in una determinazione a servirsi di tutti i margini di manovra che si hanno a disposizione, assumendosene oneri e responsabilità, per trovare soluzioni costruttive ai problemi che si presentano (ad esempio aiutare un fornitore in difficoltà senza che l’azienda ne risenta troppo):

---

<sup>41</sup> Chiara Lubich, *Lezione per la laurea honoris causa in Economia e Commercio*, [cit.], pag. 19.

<sup>42</sup> Caterina Mulatero, *Uomini nuovi, costruttori di comunione*, in *Economia di Comunione* n. 14/2001, Roma (Città Nuova Editrice), pag. 20.

<sup>43</sup> Luigino Bruni, *La cultura della prossimità*, [cit.], pag. 6.

<sup>44</sup> Luigino Bruni, *Il farsi uno e i principi organizzativi nell’EdC*, relazione tenuta a Piacenza in occasione del sesto appuntamento di approfondimento culturale e spirituale di EdC del 26 febbraio 2004.

“Forse proprio perché è qualcosa di più e di diverso dal semplice dare o fare gratuitamente qualcosa, l’amore sa ricavarci degli spazi anche dove un corretto svolgimento del proprio ruolo sembrerebbe non lasciarne alcuno”<sup>45</sup>.

L’esperienza di Economia di Comunione è tale solo se ha queste caratteristiche culturali. Non basta quindi il solo dono degli utili, serve un intero stile di comportamento personale e di gestione dell’azienda “improntato a quell’amore che suscita la comunione, che può fare di un luogo in cui rischia di prevalere lo scontro degli interessi un luogo di incontro vero e profondo”<sup>46</sup>.

#### **4.4.2 Cultura del dare e competitività**

Gui si chiede se adottare la cultura del dare come valore guida per la gestione delle aziende non sia controproducente: “Molti sono disposti ad accettare l’idea che, nella destinazione del proprio reddito ciascuno sia libero di perseguire i fini che preferisce. Quando però si tratta di quelle organizzazioni, le imprese, su cui la società fa affidamento per una fornitura su larga scala di prodotti che sia al tempo stesso efficiente e flessibile, si può temere che l’introduzione di logiche diverse dal proprio tornaconto possa avere effetti destabilizzanti”<sup>47</sup>. In realtà Economia di Comunione non mira a modificare le strutture, ma a pervaderle di una visione “di comunione”. Si estende alla vita economica una proposta di realizzazione personale basata sulla capacità di apertura agli altri, su una disponibilità che punta ad instaurare rapporti autentici di reciproco riconoscimento e sostanziale parità.

Una cultura di fondo così esplicita e condivisa diventa una variabile molto importante ai fini dei risultati, “contribuisce all’affermazione di valori aziendali permanenti e diffusivi sui quali si consegue una vocazione di eccellenza, ove l’incremento dimensionale è funzionalmente legato a quello qualitativo”<sup>48</sup>. Airoidi conferma questa tesi affermando che “le culture forti contribuiscono direttamente all’efficienza aziendale”<sup>49</sup>. Diventano essenziali, allora, percorsi di condivisione

---

<sup>45</sup> Luigino Bruni, *L’agape nella vita economica*, sul sito [dipeco.economia.unimib.it](http://dipeco.economia.unimib.it), pag. 2.

<sup>46</sup> Luigino Bruni, *L’Economia di Comunione “in quattro parole”*, in *Economia di Comunione* n. 13/2000, [cit.], pag. 8.

<sup>47</sup> Benedetto Gui, *Tornaconto personale o “cultura del dare”*, in AA.VV., *Etica ed Economia*, [cit.], pagg. 67-68.

<sup>48</sup> Luciano Cillerai, *Il contributo dell’Economia di Comunione alla rivisitazione di alcune grandezze economiche dell’impresa*, [cit.], pag. 372.

<sup>49</sup> Giuseppe Airoidi, Giorgio Brunetti, Vittorio Coda, *Economia aziendale*, [cit.], pag. 524.

della cultura e dei valori, per accrescere il senso di appartenenza dei dipendenti e per aumentare l'efficienza e l'efficacia dell'azienda nel raggiungere i suoi obiettivi.

Va sottolineato, infine, come il substrato culturale ed etico delle imprese aderenti al progetto faciliti la collaborazione e l'aggregazione informale di queste organizzazioni.

## **4.5 IMPRESA COME COMUNITÀ**

Vivere la cultura del dare e dell'amore in azienda, avere come orizzonte di riferimento la persona e il bene comune implica significativi cambiamenti, sia all'interno dell'impresa sia nel modo in cui essa interagisce e si relaziona con l'ambiente esterno. "Cultura del dare non significa soltanto dare gli utili, o dare qualcosa, dei gioielli, delle terre, delle case. Non è quello. E' quel dare che noi abbiamo imparato dal Vangelo che significa amare tutti. Quindi, la cultura dell'amare: amare anche i dipendenti, amare anche i concorrenti, amare anche i clienti, amare anche i fornitori, amare tutti. Lo stile di vita aziendale deve essere tutto cambiato, tutto deve essere evangelico, altrimenti non abbiamo Economia di Comunione"<sup>50</sup>.

### **4.5.1 La gestione incentrata sulla persona**

All'interno dell'impresa, la risorsa umana, sia nella veste di apporto di capitale che di lavoro, è posta al centro, e la gestione è ripensata in funzione di essa. Amare, all'interno dell'azienda, significa puntare alla valorizzazione massima di ogni persona dal punto di vista professionale, sociale, etico. Nelle *Linee per condurre un'impresa di EdC*, redatte nel 1997 dal Bureau Internazionale dell'Economia e del Lavoro, si legge: "L'EdC intende favorire la concezione dell'agire economico quale impegno ideativo e operativo non solo utilitaristico, ma *teso alla promozione integrale e solidale dell'uomo e della società*. Perciò, pur mirando, nel quadro dell'economia di mercato, al giusto soddisfacimento di esigenze materiali proprie ed altrui, *l'agire economico si inserisce in un quadro antropologico completo*,

---

<sup>50</sup> Chiara Lubich, *L'Economia di Comunione – storia e profezia*, [cit.], pag. 53, estratto del discorso tenuto da Chiara Lubich il 30 aprile 2001 a Praga.

*indirizzando le proprie capacità al costante rispettare e valorizzare la dignità della persona, sia degli operatori interni delle aziende e reti di produzione e distribuzione dei beni, sia dei loro destinatari*<sup>51</sup>. Questo si basa su una visione unitaria della persona, secondo la quale nessun ambito della vita, quindi anche quella professionale, “può restare al di fuori di una logica di relazione positiva e costruttiva con l’altro”<sup>52</sup> e quindi la realizzazione della persona passa attraverso la capacità di aprirsi agli altri e creare rapporti di reciprocità.

Questo configura l’impresa di EdC come una comunità in cui si cerca di creare un ambiente umano positivo per favorire la crescita personale e professionale dell’individuo.

Coinvolgere i lavoratori nella gestione e nella definizione di strategie e obiettivi è un passo importante per la loro valorizzazione, come intuitivamente afferma Chiara Lubich: “Valorizzare al massimo i dipendenti, informandoli e coinvolgendoli in varia misura nella gestione”<sup>53</sup>. L’imprenditore cerca di utilizzare al meglio le capacità di ognuno, favorendo la creatività, l’assunzione di responsabilità e sostenendo e aiutando coloro che sono in difficoltà.

#### **4.5.2 Principio gerarchico e struttura organizzativa nelle imprese EdC**

Essere comunità, sottolinea Araujo<sup>54</sup>, comporta una fondamentale uguaglianza di tutti i soggetti al di là dei ruoli e delle funzioni svolte. Nelle aziende però i rapporti all’interno dell’organizzazione si basano sul principio gerarchico che per sua natura è non paritario. Nelle imprese di EdC è quindi richiesto un profondo cambiamento di mentalità: per vivere in una dimensione di comunione è necessario porre alla base la reciprocità, la fraternità al punto da fondare la vita aziendale “sull’idea di impresa come famiglia”<sup>55</sup>. Questo non significa negare l’esistenza e l’importanza del principio gerarchico, ma riconoscere prima di ogni altra cosa la pari dignità e uguaglianza fra tutti i membri dell’impresa, e ad un secondo livello la distinzione attribuita dai compiti, dalle funzioni, dalle diverse responsabilità. Su questa base è

---

<sup>51</sup> Bureau Internazionale dell’Economia e del Lavoro, *Linee per condurre un’impresa di Economia di Comunione*, in *Economia di Comunione* n. 17/2002, Roma (Città Nuova Editrice), pag. 9.

<sup>52</sup> Benedetto Gui, *Per un agire economico di comunione*, sul sito [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org), pag. 2.

<sup>53</sup> Chiara Lubich, *Lezione per la laurea honoris causa in Economia e Commercio*, [cit.], pag. 19.

<sup>54</sup> Vera Araujo, *Economia di Comunione e comportamenti sociali*, [cit.], pag. 304.

<sup>55</sup> Vera Araujo, *Per una Economia di Comunione secondo la dottrina sociale della Chiesa*, in *La Società* n. 3/1994, Verona (Editrice Cercate), pag. 514.

possibile vivere il “farsi uno” che richiede la cultura del dare: “Nell’Economia di Comunione, il principio di fraternità, o di reciprocità, è più primitivo di quello gerarchico: le nostre aziende dovrebbero quindi essere, prima di tutto, comunità di persone che vivono nell’amore scambievole, e il principio di autorità dovrebbe essere lo scheletro in un corpo vivo, e quindi necessario e non contrapposto alla fraternità, ma un modo per organizzarla e viverla”<sup>56</sup>. Le imprese EdC vivono la comunione utilizzando schemi organizzativi tradizionali, basati sul principio gerarchico. Bruni sostiene che questo crei delle difficoltà e faccia crescere l’esigenza di strutture nuove nelle quali il primato della comunione e della reciprocità si concretizzi “in una *governance* di comunione che coinvolga l’intera comunità aziendale”<sup>57</sup>. In essa il ruolo del manager singolo lascia spazio ad una figura corale di manager, in cui ognuno è coinvolto nella gestione e ha un suo ruolo attivo. Questo è possibile grazie ad una “leadership che ascolta, promuove e coinvolge le persone”<sup>58</sup>. Golin e Parolin<sup>59</sup> propongono una struttura organizzativa di tipo reticolare, in cui ognuno abbia il ruolo sia di donatore che di recettore: in essa trovano quindi spazio relazioni di reciprocità, e il risultato è un equilibrio complessivo delle diverse funzioni.

### **4.5.3 La qualità delle relazioni interne**

Mettere al centro la persona richiede che il clima all’interno dell’azienda sia armonioso, “disteso e amichevole, e vi regnino rispetto, fiducia e stima reciproci”<sup>60</sup>. Per questo l’imprenditore cerca di creare relazioni positive, si interessa anche della famiglia e della vita privata dei dipendenti, punta a farli sentire apprezzati e soddisfatti. Porsi in ascolto dei dipendenti in modo aperto e sincero favorisce il senso di appartenenza, permette lo scambio di idee e informazioni, ed è altamente motivante.

La verifica periodica della qualità dei rapporti interpersonali e la soluzione di situazioni difficili sono momenti importanti che stimolano l’innovazione e la

---

<sup>56</sup> Luigino Bruni, *Il farsi uno e i principi organizzativi nell’EdC*, [cit.], pag. 3.

<sup>57</sup> IBIDEM.

<sup>58</sup> Lia Varia Fortunati e Maria Gabriella Baldarelli, *Aspetti etici e sistema informativo nelle aziende dell’Economia di Comunione: prime proposizioni*, [cit.], pag. 304.

<sup>59</sup> Elisa Golin e Giampiero Parolin, *Per un’impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo Rainbowscore*, [cit.], pag. 95.

<sup>60</sup> Bureau Internazionale dell’Economia e del Lavoro, *Linee per condurre un’impresa di Economia di Comunione*, [cit.], pag. 9.

produttività: “La qualità dei rapporti umani instaurati con i colleghi di lavoro e con i superiori all’interno dell’azienda costituisce un’importante forza motivazionale”<sup>61</sup>. L’instaurarsi di un clima umano e lavorativo positivo e di relazioni improntate al servizio e alla collaborazione favorisce il sostegno e l’aiuto reciproco dei dipendenti: diventa naturale condividere idee, capacità, competenze che permettano la crescita professionale dei colleghi e il progresso dell’azienda.

La condivisione della conoscenza permette che essa non si perda o sia concentrata su pochi, ma, anzi, stimola la crescita e l’avanzamento della conoscenza stessa. Si presta attenzione continua all’aggiornamento professionale del lavoratore a garanzia della sua maturazione e del raggiungimento degli obiettivi aziendali.

#### **4.5.4 Ambiente di lavoro e sicurezza**

Nelle imprese di EdC sono oggetto di grande attenzione il benessere fisico e la salute di ogni lavoratore. Questo implica, da un lato, che gli uffici e gli stabilimenti dove i lavoratori trascorrono un considerevole numero di ore siano accoglienti, ordinati, funzionali, personalizzabili affinché diventino “a misura d’uomo” e permettano un miglioramento della qualità della vita. “La consapevolezza che un luogo di lavoro confortevole aiuti nella concentrazione e nella capacità produttiva è cosa nota”<sup>62</sup>. Quindi ogni aspetto è oggetto di grande cura: arredamento, colori, disposizione degli uffici.

Dall’altro lato si promuove la salute fisica e psicofisica del lavoratore prestando grande attenzione a:

- orari e ritmi di lavoro;
- adeguati periodi per la pausa pranzo e per le vacanze;
- flessibilità degli orari in base alle esigenze dei dipendenti, condivisione e temporaneità di carichi straordinari di lavoro, disponibilità a concedere il part-time;

---

<sup>61</sup> Luca Crivelli, *Ristrutturazioni aziendali e rapporti di reciprocità*, in *Economia di Comunione* n. 12/2000, [cit.], pag. 15.

<sup>62</sup> Elisa Golin e Giampiero Parolin, *Per un’impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo Rainbowscore*, [cit.], pag. 100.

- cura della sicurezza del processo produttivo: rispetto delle norme in materia, adozione di adeguate protezioni, attenzione alla ventilazione degli ambienti, monitoraggio dei livelli di illuminazione e rumore;
- attenzione alle differenze di genere: affidamento di lavori fisicamente sostenibili alle donne, cura particolare alle lavoratrici in gravidanza o allattamento.

Nelle imprese in esame è diffusa una profonda “cultura della sicurezza”, frutto della cultura del dare e del ruolo centrale che riveste la persona. L’imprenditore sostiene investimenti rilevanti a questi scopi, non per una semplice prevenzione degli infortuni ma come conseguenza dell’attenzione e della fraternità che riserva a tutti i membri della comunità. Un grande impegno è rivolto anche alla salvaguardia degli ambiti extralavorativi dei dipendenti: si cerca un equilibrio tra tempo di lavoro e tempo personale per garantire lo sviluppo della vita affettiva e spirituale del lavoratore.

Concludo questo paragrafo sull’impresa come comunità, riportando ciò che è scritto in un quadro appeso alla parete del laboratorio produttivo Fantasy, un’impresa di EdC che ho potuto vedere nella mia visita alla cittadella focolarina di Loppiano, il quale ci dà l’idea del clima professionale, fraterno e spirituale che si vive nelle imprese del progetto:

Come si lavora:

Usare *ante omnia* la carità con tutti

Avere un “concetto ideale” dei superiori

Vedere nel lavoro la volontà di Dio

Osservare la puntualità

Che ogni ora di lavoro sia un piccolo capolavoro di ordine, precisione e armonia da offrire a Dio

Aiutare gli altri che lavorano con te

Ricordare che Maria S.S. ha lavorato sempre

Soprattutto fare e non produrre perché nel lavoro è la vita privata di Gesù che si ripete.

Chiara Lubich, 1961

## 4.6 LE RELAZIONI CON L'ESTERNO

Come abbiamo visto dalle parole di Chiara Lubich, “l’amare tutti” evangelico cui sono chiamate le imprese del progetto coinvolge anche i soggetti con i quali l’azienda si relaziona. “Operare in economia nella dimensione della *comunione* richiede il cercare, nel rispetto del ruolo e della dignità di ciascuno, un’apertura amichevole e disinteressata verso tutti, all’interno e all’esterno dell’azienda”<sup>63</sup>. Questo significa rivedere tutti i rapporti puntando ad una intesa e ad una partecipazione reciproca. Gui<sup>64</sup> sottolinea che EdC vuole trasformare la vita economica da luogo di scontro e di interessi individuali inconciliabili, a opportunità di incontro e di realizzazione personale attraverso questo incontro. La strada che le imprese devono seguire è indicata come sempre dalla Lubich: “Instaurare rapporti veramente leali e rispettosi verso clienti, fornitori, pubblica amministrazione e anche verso i concorrenti”<sup>65</sup> e “sempre con l’occhio puntato all’interesse generale”<sup>66</sup>. Queste relazioni improntate alla collaborazione e alla reciprocità si qualificano di una variabile relazionale molto importante, la fiducia, che diventa strategica nei momenti di difficoltà.

### 4.6.1 Le relazioni con i fornitori

I primi soggetti con i quali l’impresa si confronta sono i fornitori. Nel momento della scelta di quale impresa fornitrice avvalersi, l’azienda EdC non usa come criterio la convenienza economica, ma piuttosto la condivisione di valori: “La persona come risorsa da rispettare e promuovere viene ricercata e richiesta anche nei beni e nei servizi acquistati per il processo produttivo aziendale, privilegiando le relazioni con quei fornitori disponibili a riconoscere tale valore, e quello del rispetto dell’ambiente in cui la persona vive, come risorsa da non distruggere ma da conservare e tutelare per le future generazioni”<sup>67</sup>. Questa affinità facilita l’instaurarsi di relazioni di comunione e condivisione, che gli imprenditori costruiscono attraverso l’interazione

---

<sup>63</sup> Alberto Ferrucci, *Il progetto di Economia di Comunione*, [cit.], pag. 328.

<sup>64</sup> Benedetto Gui, *Per un agire economico di comunione*, [cit.], pag. 2.

<sup>65</sup> Chiara Lubich, *Lezione per la laurea honoris causa in Economia e Commercio*, [cit.], pag. 19.

<sup>66</sup> Chiara Lubich, *L’esperienza Economia di Comunione: dalla spiritualità dell’unità una proposta di agire economico*, [cit.], pag. 617.

<sup>67</sup> Giovanni Bianchini, *Concorrenza, regole e strategie aziendali*, [cit.], pag. 182.

interpersonale, accogliendoli prima come persone e poi come fornitori. In secondo luogo diventa più facile instaurare una vera e propria rete di partnership, con cui condividere strategie di sviluppo e unire gli sforzi attraverso collaborazioni strutturali “per raggiungere obiettivi comuni e esprimere specificità complementari”<sup>68</sup>.

#### **4.6.3 Le relazioni con i clienti**

“Amare i clienti” significa innanzitutto produrre prodotti belli, sicuri, funzionali: “L’impresa attua tutti i mezzi opportuni per offrire beni e servizi utili e di qualità, a prezzi equi. [...] Nella definizione della qualità dei propri prodotti e servizi, l’impresa si sente tenuta non solo al rispetto dei propri obblighi di contratto, ma anche a valutare i riflessi oggettivi della qualità degli stessi sul benessere delle persone a cui sono dedicati”<sup>69</sup>. Bruni afferma che i beni e i servizi delle aziende EdC si distinguono dagli altri, anche se ad un livello non visibile, perché sono il frutto di una vita di comunione: “Un bene economico non è qualcosa di morto ma è una faccenda umana, è il risultato di rapporti umani, e quindi non può non risentire della qualità dei rapporti che lo hanno creato”<sup>70</sup>. In secondo luogo l’impresa si impegna a costruire nei confronti dei clienti relazioni profonde e sincere, cercando di farli sentire protagonisti dell’attività produttiva per aumentare e valutare la loro soddisfazione. Questa analisi non riguarda solo il gradimento del prodotto, ma anche la percezione del “valore” insito nel prodotto legato alla qualità del processo produttivo e ai valori che ispirano l’agire aziendale.

#### **4.6.3 Le relazioni con i concorrenti**

Per quanto riguarda i concorrenti l’atteggiamento è caratterizzato da rispetto e non conflittualità. Le imprese EdC “si rapportano in modo leale con i concorrenti presentando l’effettivo valore dei loro prodotti o servizi e astenendosi dal mettere in luce negativa i prodotti e servizi altrui”<sup>71</sup>. La logica dell’“amate tutti” in questo caso

---

<sup>68</sup> Elisa Golin e Giampiero Parolin, *Per un’impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo Rainbowscore*, [cit.], pag. 59.

<sup>69</sup> Bureau Internazionale dell’Economia e del Lavoro, *Linee per condurre un’impresa di Economia di Comunione*, [cit.], pag. 9.

<sup>70</sup> Luigino Bruni, *Quando l’imprenditore EdC è un po’ artista*, sul sito [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org), pag. 1.

<sup>71</sup> Bureau Internazionale dell’Economia e del Lavoro, *Linee per condurre un’impresa di Economia di Comunione*, [cit.], pag. 9.

mette in evidenza che anche nelle aziende concorrenti operano persone che come tali vanno amate: “Si delinea una economia non più vista come una lotta per prevalere, ma come un comune impegno per crescere insieme”<sup>72</sup>. Cade la tradizionale concezione del concorrente visto come nemico: le aziende che sono in competizione hanno pieno diritto di raggiungere il successo. Questa logica di comportamento porta le imprese EdC ad atteggiamenti quali inviare al concorrente informazioni di comune interesse o mandargli i clienti in un momento di eccesso di lavoro. Questi atteggiamenti destano perplessità in ambito economico in quanto la concorrenza è positiva per il mercato e un suo affievolirsi è dannoso per i clienti finali (prezzi più alti, minor qualità). Gui sostiene che sia necessario conciliare la logica dell’amore con l’attenzione al buon funzionamento del mercato. Bisogna innanzitutto saper distinguere quali siano le circostanze in cui collaborare o favorire il concorrente è dannoso per il mercato e quali no (ad esempio la collaborazione tra concorrenti che genera risparmio di costi e quindi riduzione di prezzi perché evita la duplicazione di macchinari costosi e poco usati, o la collaborazione che mira ad impedire l’uso di sostanze nocive nella produzione). In secondo luogo è necessario saper temperare tra il piano della relazione legato ai ruoli delle due parti, in cui gli atti sono valutati in modo oggettivo in termini di costi e benefici, e il piano personale in cui trovano spazio gli atteggiamenti di apertura e attenzione o di indifferenza e chiusura. “Non sto dicendo che l’amore al nemico [...] si giochi solo su questo secondo piano, [...] ma questa molteplicità di piani apre delle possibilità: [...] la possibilità di temperare una posizione che sul piano oggettivo è di chiusura, con un atteggiamento improntato all’apertura e ad una sincera attenzione all’altro sul piano personale”<sup>73</sup>.

#### **4.6.4 Le relazioni con il territorio e con aziende estere**

Infine le imprese di EdC si impegnano a “promuovere la collaborazione con altre realtà aziendali e sociali presenti nel territorio, con uno sguardo anche alla comunità

---

<sup>72</sup> Alberto Ferrucci, *Il nuovo delle imprese EdC*, sul sito [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org), pag. 2.

<sup>73</sup> Benedetto Gui, *Come amare il nemico nella vita economica*, relazione tenuta a Piacenza in occasione del settimo appuntamento di approfondimento culturale e spirituale di EdC del 22 marzo 2004.

internazionale, con la quale si sentono solidali”<sup>74</sup>. L’impresa EdC ci tiene ad essere ben inserita nella società civile e per questo si relaziona con la realtà locale assumendo un atteggiamento aperto, attivo e di ascolto dei bisogni, da cui possono nascere anche occasioni di business. L’impresa partecipa ad eventi locali e ad iniziative civili e culturali che aiutano a costruire una rete di fiducia nei confronti della popolazione e delle istituzioni.

Inoltre essa è sempre più aperta alla mondialità. Questa collaborazione con aziende di nazioni o continenti diversi si concretizza in un sostegno finanziario e tecnologico; questa presenza attiva e consapevole a livello locale e globale è un altro modo con cui essa diventa uno strumento per promuovere il bene comune.

**Tabella 3:** collaborazione a livello locale

| Gruppo target                   | Tipologia di azione                                                                                                                                            |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cittadini della comunità locale | Convegni pubblici, manifestazioni fieristiche, mass media, altro                                                                                               |
| Pubblica Amministrazione        | Relazioni con i rappresentanti comunali, provinciali, regionali                                                                                                |
| Istituti scolastici e formativi | Seminari e incontri formativi, disponibilità a visite aziendali, stage                                                                                         |
| Comunità allargata              | Partecipazione attiva ad azioni di solidarietà nei paesi in via di sviluppo: invio di denaro, materiali, prodotti, macchinari.<br>Solidarietà a livello locale |

Fonte: Elisa Golin e Giampiero Parolin, *Per un’impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo Rainbowscore*, [cit.], pag. 61.

## 4.7 LEGALITÀ E RISPETTO PER L’AMBIENTE

“Le imprese di EdC si impegnano [...] a vivere e a diffondere una cultura del dare, della pace e della legalità, di attenzione anche all’ambiente – occorre essere solidali pure con il creato -, dentro e fuori l’azienda”<sup>75</sup>.

Gli imprenditori di EdC considerano l’integrità etica della gestione, portata avanti non senza sacrifici, un punto fermo fondamentale e un mezzo per la crescita interiore di tutti i membri. L’impresa, in ogni sua operazione, rispetta le leggi e si impegna a mantenere un comportamento trasparente nei confronti delle autorità fiscali (paga

<sup>74</sup> Chiara Lubich, *Lezione per la laurea honoris causa in Economia e Commercio*, [cit.], pag. 19.

<sup>75</sup> Chiara Lubich, *L’esperienza Economia di Comunione: dalla spiritualità dell’unità una proposta di agire economico*, [cit.], pag. 617.

sempre tasse e imposte), degli organi di controllo, dei sindacati, della Pubblica Amministrazione e delle istituzioni. Le relazioni con gli interlocutori interni ed esterni sono improntate alla correttezza: nei confronti dei dipendenti si stipulano contratti adeguati e si pagano tutti i contributi; nei confronti di clienti, fornitori e concorrenti, come abbiamo visto, si instaurano relazioni caratterizzate da rispetto e sincerità.

Allo stesso tempo EdC riserva grande attenzione al rispetto dell'ambiente: "Per l'EdC è fondamentale cercare di armonizzare le relazioni tra ambiente (naturale e sociale), popolazione (dipendenti, indigenti, popolazione locale), tecnologia (impiegata dall'impresa), risorse naturali e produzione"<sup>76</sup>. La forte coscienza ecologica deriva dalla consapevolezza che il creato è dono di Dio e va preservato per le generazioni future: "Chi pratica l'Economia di Comunione produce uno sviluppo sostenibile dalla natura e assicura l'evolversi della diversità delle culture e dei viventi. [...] L'EdC porta anche la solidarietà tra le generazioni, assicurando loro il permanere delle risorse rinnovabili, fornite dalla biodiversità dei livelli trofici e dal naturale svolgersi dei cicli degli elementi non viventi dell'aria, dell'acqua e del suolo"<sup>77</sup>. EdC quindi rispetta l'ambiente anche per vivere in comunione con le generazioni future. Lo sforzo si concretizza con una grande attenzione all'impatto ambientale dei prodotti e di tutte le fasi del processo produttivo. Si sostengono elevati investimenti per lo smaltimento e la depurazione delle emissioni produttive, per il risparmio energetico e delle risorse materiali, per il riciclaggio delle materie. Nella grande maggioranza dei casi l'impegno profuso (economico e non) è superiore a quanto richiesto dalle normative in materia ma questa tensione ecologica genera innovazioni di prodotto e di processo che hanno un elevato valore competitivo.

#### **4.8 I VANTAGGI COMPETITIVI DELL'IMPRESA DI EDC**

"Molti si chiedono come possano sopravvivere nel mercato delle aziende così attente alle esigenze di tutti i soggetti con cui trattano e al bene dell'intera società. Certamente lo spirito che le anima le aiuta a superare i contrasti interni che

---

<sup>76</sup> Maria Golinelli, *L'Economia di Comunione: un'esperienza di sviluppo umano*, [cit.], pag. 365.

<sup>77</sup> Giuseppe Giaccone, *Ecologia, Economia di Comunione e sviluppo sostenibile: riflessioni di un ecologo*, in Luigino Bruni - Vittorio Pelligra, *Economia come impegno civile*, [cit.], pagg. 288-289.

ostacolano e, in certi casi, paralizzano le organizzazioni umane. Inoltre il loro modo di operare attira la fiducia, la stima di clienti, fornitori e finanziatori”<sup>78</sup>. La fondatrice del Movimento dei Focolari con questa breve frase “cattura” in modo illuminante i punti di forza che fino ad ora hanno contraddistinto le imprese del progetto.

#### **4.8.1 Le difficoltà competitive delle imprese di comunione**

L’impresa EdC opera facendo delle scelte controcorrente che ad un primo esame sembrano penalizzanti dal punto di vista competitivo. Come abbiamo visto analizzando le caratteristiche di gestione, l’impresa, nel suo impegno etico, sostiene costi e investimenti rilevanti, come l’acquisto di macchine e impianti altamente rispettosi dell’ambiente. Il confronto competitivo con imprese che non condividono questi valori (e quindi non sostengono questi costi) può sembrare impari. Giustamente Bianchini osserva che questo può non essere del tutto vero. L’ipotesi, fondata in ambiti economici dove non si sono sviluppate legislazioni a tutela della persona e dell’ambiente, come nei paesi in via di sviluppo, è invece meno verosimile nei paesi avanzati dove esistono da tempo regole in materia. Inoltre, i minori costi delle imprese che non condividono valori etici, non necessariamente si traducono in una riduzione dei prezzi di vendita ma possono andare ad aumentare i profitti, senza quindi penalizzare a livello competitivo le imprese EdC (quest’ultima ipotesi vale soprattutto in contesti in cui non vi è concorrenza di prezzo come ad esempio in presenza di un oligopolio collusivo)<sup>79</sup>. Inoltre bisogna tenere presente che l’adesione al progetto non comporta obblighi predeterminati: di conseguenza l’azienda può misurare il proprio impegno compatibilmente con le esigenze di sopravvivenza e sviluppo.

#### **4.8.2 I vantaggi competitivi**

Se da un lato l’adesione a valori etici non necessariamente penalizza l’impresa, dall’altro le motivazioni ideali sono fonte di vantaggio competitivo.

---

<sup>78</sup> Chiara Lubich, *L’esperienza Economia di Comunione: dalla spiritualità dell’unità una proposta di agire economico*, [cit.], pagg. 618-619.

<sup>79</sup> Giovanni Bianchini, *Concorrenza regole strategia aziendale*, [cit.], pag. 185.

#### 4.8.2.1 La condivisione dei valori

All'interno dell'impresa dirigenza e lavoratori si caratterizzano per una forte condivisione di valori. Essa permette e facilita la collaborazione, la comunicazione, lo scambio di idee. Si costituisce “una sorta di *capitale umano collettivo* la cui produttività supera quella di gruppi formati da soggetti altrettanto capaci ed esperti sul piano individuale, ma privi della stessa intesa reciproca”<sup>80</sup>. Golinelli concorda affermando che la condivisione delle stesse idee da parte di tutti i componenti dell'impresa aumenta la sinergia<sup>81</sup>.

#### 4.8.2.2 La condivisione della mission

La missione condivisa da tutti i membri, che orienta l'attenzione al bene della società e alle esigenze delle persone, accresce notevolmente la motivazione dei dipendenti ad impegnarsi per il successo dell'impresa. Essa diventa un “formidabile volano di sviluppo che mobilita fantasia, energie, e capacità professionali”<sup>82</sup>. Inoltre fornisce una spinta ulteriore all'innovazione, all'intraprendenza, alla capacità di saper cogliere ogni opportunità. I dipendenti offrono tutto il loro impegno e la loro professionalità proprio perché condividono l'obiettivo dell'impresa. Le aziende di EdC, infatti, permettono loro di dare un valore, un significato intrinseco e non strumentale alla professione che esercitano.

#### 4.8.2.3 La persona come risorsa

Secondo Zamagni<sup>83</sup>, l'EdC rappresenta il primo tentativo di andare oltre il *Taylorismo* (da non confondere con il fordismo, ormai scomparso), secondo il quale il lavoro è astratto: non importa chi svolge la mansione, tutti sono sostituibili. Superare il Taylorismo significa riconoscere che la persona è importante, insostituibile. E' un passo fondamentale per l'azienda in quanto “il vero strumento di competitività dell'impresa oggi è la valorizzazione della persona in quanto lavoratore”<sup>84</sup>. La persona è portatrice di conoscenze e di capacità progettuali e riesce

---

<sup>80</sup> Benedetto Gui, *Teoria economica e motivazioni ideali*, [cit.], pag. 53.

<sup>81</sup> Maria Golinelli, *L'Economia di Comunione: un'esperienza di sviluppo umano*, [cit.], pag. 349.

<sup>82</sup> Giampietro Parolin e Rita Vita Puangco, *Le imprese “cuore” della globalizzazione*, in *Economia di Comunione* n.13/2000, [cit.], pag. 16.

<sup>83</sup> Stefano Zamagni, *Il simbolo dell'Economia di Comunione*, [cit.], pagg. 26-28.

<sup>84</sup> IBIDEM, pag. 27.

a dare il meglio di sé quando si sente valorizzato. Oggi, infatti, la conoscenza è tacita, non codificata, e per ottenerla dal collaboratore che la possiede è necessario relazionarsi con lui, farlo sentire apprezzato. EdC, mettendo al centro la persona e riconoscendone il primato, può quindi contare su un fattore di innovazione e competizione fondamentale.

Molteni aggiunge che le aziende a *movente ideale*, come quelle di EdC, dimostrano che coniugare le esigenze di redditività e competitività con l'attenzione alla persona e al bene comune non solo è possibile, ma genera una sinergia: queste dimensioni si alimentano reciprocamente: “Da un lato, infatti, il rispetto della natura e delle esigenze della persona realizza le potenzialità dei collaboratori a ogni livello, diventando così un elemento di promozione della competitività aziendale. Dall'altro, i traguardi raggiunti in termini di redditività e affermazione sul mercato sostengono e alimentano l'attenzione al fattore umano”<sup>85</sup>.

#### 4.8.2.4 La condivisione dei valori di EdC da parte degli stakeholder

Il *valore intangibile* incorporato nei prodotti e nei servizi, dovuto al rispetto dei diritti della persona e dell'ambiente, è percepito e apprezzato dal consumatore che è sempre più critico e sensibile verso questi aspetti (come dimostra il successo dei prodotti equo e solidali e la tendenza sempre più diffusa tra le aziende a dotarsi di certificazioni sulla qualità sociale e ambientale<sup>86</sup> della produzione). Questo discorso può essere esteso dai clienti ad altri soggetti esterni all'azienda che ne condividono i valori e lo stile di gestione e sono indotti a favorire l'impresa in una logica di reciprocità, acquistando preferenzialmente da essa o scambiando informazioni: “Le relazioni tra imprese che condividono la stessa missione d'impresa lungo la filiera produzione-distribuzione, possono produrre indubbi vantaggi competitivi”<sup>87</sup>.

Ferrucci sostiene che il capitale di rapporti di un'impresa nasce all'interno di un ambiente di fiducia. Quest'ultima è una variabile relazionale chiave che qualifica i

---

<sup>85</sup> Mario Molteni, *I problemi di sviluppo delle imprese a movente ideale*, [cit.], pag. 86.

<sup>86</sup> La certificazione in merito alla responsabilità sociale dell'azienda è la SA 8000. Quella relativa alla gestione ambientale è la ISO 14000.

<sup>87</sup> Giovanni Bianchini, *Concorrenza regole strategia aziendale*, [cit.], pag. 185.

rapporti e permette il perdurare della competitività nel tempo. Le dimensioni su cui si basa sono<sup>88</sup>:

- affidabilità, intesa come atteggiamento consolidato nel rispondere alle aspettative della controparte;
- competenza, cioè la capacità di fornire prestazioni di elevato valore nel tempo;
- equità, considerata come aggregato delle percezioni di correttezza, trasparenza e congruenza che gli stakeholder sperimentano nel loro rapporto di scambio con l'impresa;
- condivisione di obiettivi e valori.

E' fonte di vantaggi anche lo strettissimo legame che unisce tra di loro le imprese del progetto: il clima di comunione tra di esse fornisce un sostegno e una solidarietà reciproca molto forte. Questo è molto importante nei momenti di crisi: “In un'impresa così – e tra imprese così – si forma un capitale di rapporti che non si può misurare in milioni di dollari, un capitale di cui nessuno si può impadronire con manovre finanziarie o speculazioni: un capitale che servirà per superare i momenti difficili”<sup>89</sup>. In queste situazioni, quindi, l'azienda si avvantaggia di un sostegno esterno, ma anche di un maggior supporto all'interno, frutto della mission condivisa e del clima di fiducia e di reciprocità: “Il momento della crisi è quello in cui la tenacia emerge, *l'unità esistente si impone* rivelando tutto il suo valore anche economico, aziendale. L'unità all'interno costituisce una energia di ripresa”<sup>90</sup>.

#### 4.8.2.5 La capacità relazionale

Il punto di forza più peculiare dell'impresa EdC è la sua competenza relazionale produttrice di reciprocità, cioè di un capitale immateriale spendibile strategicamente nelle relazioni con clienti, fornitori, istituzioni, finanziatori, concorrenti. Queste competenze non si sono sviluppate nella storia dell'impresa, ma da “un'esperienza

---

<sup>88</sup> Elisa Golin e Giampiero Parolin, *Per un'impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo Rainbowscore*, [cit.], pag. 16.

<sup>89</sup> Alberto Ferrucci, *Per una diversa dimensione dell'economia: l'esperienza Economia di Comunione*, [cit.], pag. 35.

<sup>90</sup> Mario Molteni, *Conclusioni*, in Vito Moramarco e Luigino Bruni, *L'Economia di Comunione – verso un agire economico a 'misura di persona'*, [cit.], pag. 113.

relazionale che ha poi originato il sistema di imprese ad Economia di Comunione”<sup>91</sup>, cioè il substrato spirituale e sociale che sta alla base del progetto. La gratuità caratterizza le relazioni delle aziende EdC; se essa riesce a generare una risposta di reciprocità, entrambi i soggetti ne escono arricchiti: “La massima espressione della libertà è nella capacità di intrattenere relazioni fondate su rapporti di comunione, ove, nel *dare*, ognuno arricchisce ed è arricchito dal *ricevere*, non come frutto di uno scambio, ma di una relazione”<sup>92</sup>. La capacità di relazione è un fondamentale vantaggio competitivo. Permette di gestire i conflitti, di valorizzare le capacità e le competenze, sapendo trovare tutti gli spazi di collaborazione. Essere in grado di vedere *la realtà con occhi relazionali*, cioè saper uscire da se stessi senza perdere la propria identità, permette di vedere in modo positivo e non sospettoso la controparte, di saper rinunciare a traguardi possibili per evitare di cadere in posizioni dominanti o di abuso. Porta ad offrire opportunità di sviluppo e profitto agli interlocutori, ad avere atteggiamenti positivi con le istituzioni al fine di contribuire ad una evoluzione delle regole. In generale, “la capacità di relazione contiene in sé una forte connotazione ed apertura all’innovazione”<sup>93</sup>.

La capacità relazionale genera uno sviluppo economico basato sulla reciprocità che garantisce un solido vantaggio concorrenziale, resistente alle perturbazioni ambientali e alla variabilità di mercato, assicurando lo sviluppo dell’impresa.

#### **4.9 IL “SOCIO INVISIBILE”**

I punti di forza che abbiamo analizzato non sono di esclusiva pertinenza delle imprese EdC. Questi elementi possono essere presenti, in misura più o meno accentuata, anche in altre aziende. Possiamo affermare però che essi fanno parte, in modo irrinunciabile, del codice genetico delle imprese del progetto, che prestano massima attenzione alle persone e alle relazioni.

Chi opera nelle aziende EdC ritiene che vi sia un altro elemento, fondamentale, che ne sostenga lo sviluppo e il successo. Lo presentiamo con le parole di Chiara Lubich: “Elemento essenziale per la riuscita dell’Economia di Comunione è la fiducia in un

---

<sup>91</sup> Giovanni Bianchini, *Concorrenza regole strategia aziendale*, [cit.], pag. 188.

<sup>92</sup> IBIDEM.

<sup>93</sup> IBIDEM, pag. 202.

Padre che è nel cielo il quale viene incontro ai nostri sforzi. Se noi, nel fare l'EdC cerchiamo il suo Regno – perché ci rapportiamo con gli operai, con i clienti, con i concorrenti, da Gesù a Gesù – l'eterno Padre poi, pensa a noi. E questo si può vedere per il fatto che, nel mondo dell'EdC, si verificano dei miracoli di grazia. Si vedono delle imprese che avevano pochi dipendenti e che, poi, ne assumono molti di più; si vedono arrivare soldi necessari per andare avanti. C'è un Altro, insomma, c'è un'altra cassa che non è quella che portiamo nel nostro ufficio, è una cassa celeste che si apre al momento opportuno”<sup>94</sup>.

Dio è considerato, dagli imprenditori e da chi vive questa esperienza economica, il *Socio Nascosto*. Infatti EdC è vista come un'opera di Dio e, di conseguenza “è Dio il principale attore. Ed Egli la concretizza attraverso circostanze che muove e col concorso di Suoi strumenti, in cui vuole essere sempre Lui ad operare per primo”<sup>95</sup>. Il *Socio Invisibile* sostiene l'azienda e riceve la Sua parte di utili nel momento in cui sono beneficiati gli indigenti “che ha chiesto di considerare altri sé”<sup>96</sup>.

La consapevolezza di questa presenza costante è considerata un concreto punto di forza di queste imprese: “Ne proviene concordia e pace nel posto di lavoro e atteggiamenti spesso inaspettatamente positivi negli interlocutori esterni”<sup>97</sup>; genera sicurezza e ottimismo che sono stati d'animo importanti per essere innovativi e tendere alla crescita. Nei momenti di crisi rende capaci di affrontare ogni sfida perché, lasciando spazio all'intervento di Dio nell'agire di impresa, “Egli non fa mancare quel centuplo che Gesù ha promesso: un introito inatteso, una geniale soluzione tecnica, l'idea di un nuovo prodotto di successo”<sup>98</sup>. La Provvidenza diventa un fatto, un'esperienza vissuta di continuo perché Dio “ha a cuore quella parte di utili che gli spetta, nei poveri”<sup>99</sup>. Fortunati e Baldarelli riconoscono il ruolo del *Socio Nascosto* nell'esperienza EdC, ma avvertono che un'eccessiva enfasi data alla

---

<sup>94</sup> Chiara Lubich, *L'Economia di Comunione – storia e profezia*, [cit.], pag. 71, estratto del discorso tenuto da Chiara Lubich il 18 gennaio 1998 a Palermo.

<sup>95</sup> Chiara Lubich, *Strumenti di un'Opera di Dio*, in *Economia di Comunione* n.18/2003, [cit.], pag. 4.

<sup>96</sup> Alberto Ferrucci, *Il progetto di Economia di Comunione*, [cit.], pag. 32.

<sup>97</sup> IBIDEM.

<sup>98</sup> Chiara Lubich, *Lezione per la laurea honoris causa in Economia e Commercio*, [cit.], pag. 20. Chiara Lubich fa riferimento al Vangelo di Marco, cap. 10, vv. 29-30: “In verità vi dico: non c'è nessuno che abbia lasciato casa o fratelli o sorelle o madre o padre o figli o campi a causa mia e a causa del vangelo, che non riceva già al presente cento volte tanto in case e fratelli e sorelle e madri e figli e campi, insieme a persecuzioni, e nel futuro la vita eterna”.

<sup>99</sup> Luca Crivelli, *Atti del forum sull'Economia di Comunione “I beni del mondo non camminano da soli: cominciamo noi”*, [cit.], pag. 8.

Provvidenza può essere controproducente se non è accompagnata da una gestione consapevole e programmata<sup>100</sup>.

#### **4.10 L'UOMO NUOVO IMPRENDITORE**

“Non si può fare un'economia nuova, una politica nuova, una scienza nuova, una medicina nuova senza *uomini nuovi*. Occorrono persone che abbiano il carisma dell'unità nella propria anima e che lo possano dare a piene mani, in modo da cambiare il mondo, la nostra società”<sup>101</sup>.

Economia di Comunione si deve soprattutto a quelle persone che hanno deciso di rispondere alla chiamata di Chiara Lubich, creando un'azienda con l'impiego delle proprie risorse e delle proprie capacità imprenditoriali, oppure coinvolgendo la propria impresa, già esistente, nel Progetto, operando un grande sforzo per introdurre “l'amare tutti” nelle sue dinamiche. Gli imprenditori di EdC sono laici che condividono l'ideale dell'unità e la cultura del dare e hanno deciso di viverli in ogni aspetto della loro vita, compreso l'agire imprenditoriale. La Lubich li chiama *uomini nuovi* e precisa: “Sono laici sì, ma laici speciali. [...] Essi non si accontentano di realizzarsi con un lavoro, con una carriera, o con la semplice vita di famiglia. Non basta più; non sono sazi, non si sentono se stessi, se non si dedicano anche esplicitamente all'umanità. Per cui quel decidere di impegnarsi nell'EdC, anziché essere loro di peso, è di gioia, per aver trovato il modo di realizzarsi pienamente”<sup>102</sup>. L'impegno in EdC realizza le esigenze ideali profonde di queste persone. Zamagni parla di “libertà come autorealizzazione”<sup>103</sup>, condizione necessaria per la felicità; Gui<sup>104</sup> afferma che la realizzazione personale passa proprio dal trovare orizzonti di senso e significati intrinseci in ogni ambito della vita, compreso quello economico-lavorativo; Ferrucci<sup>105</sup> afferma che gli imprenditori EdC rispondono ad una

---

<sup>100</sup> Lia Varia Fortunati e Maria Gabriella Baldarelli, *Aspetti etici e sistema informativo nelle aziende dell'Economia di Comunione: prime proposizioni*, [cit.], pag. 307.

<sup>101</sup> Chiara Lubich, *L'Economia di Comunione – storia e profezia*, [cit.], pag. 54, estratto del discorso tenuto da Chiara Lubich il 29 febbraio 1992 a Castelgandolfo.

<sup>102</sup> Chiara Lubich, *L'Economia di Comunione – storia e profezia*, [cit.], pag. 45.

<sup>103</sup> Stefano Zamagni, *Economia e relazionalità*, [cit.], pag. 62.

<sup>104</sup> Benedetto Gui, *Organizzazioni produttive con finalità ideali e realizzazione della persona: relazioni interpersonali e orizzonti di senso*, in Luigino Bruni (ed.), *Economia di Comunione, per una cultura economica a più dimensioni*, [cit.], pag. 119.

<sup>105</sup> Alberto Ferrucci, *Il nuovo delle imprese EdC*, [cit.], pag. 1.

*vocazione laica*: rischiano talenti e risorse per il bene comune, che è il bene degli altri ma anche il proprio (in termini di felicità e autorealizzazione, appunto).

L'uomo nuovo, proprio sulla base dell'esigenza di operare per ciò in cui crede, porta avanti il proprio impegno anche al di fuori dei confini aziendali, interessandosi dei bisogni economico-sociali della realtà che lo circonda e del funzionamento del sistema in cui si trova ad operare. Secondo Molteni questo non è dovuto solamente alle motivazioni ideali; lo stile di gestione etico (che può essere fonte di maggiori costi) se diventa "norma per tutte le imprese"<sup>106</sup>, può migliorare i risultati delle imprese EdC anche nel breve periodo.

Un aspetto che distingue l'imprenditore in esame rispetto agli altri è la consapevolezza di non essere solo ma sostenuto da una comunità più vasta. Egli non opera per se stesso, ma per un progetto, riferito ad un ambito comunitario. Egli rischia le proprie risorse per fini sociali e la comunità genera una risposta di comunione: "L'azienda diventa così un *bene sociale*, la cui sorte è condivisa da imprenditore e comunità"<sup>107</sup>. Cillerai<sup>108</sup> sostiene che l'imprenditore è portatore di una concezione comunitaria e coesiva dell'agire imprenditoriale, nel senso che l'interesse è rivolto in pari misura alla sopravvivenza dell'azienda, al benessere dei lavoratori e della comunità per cui l'azienda opera.

Inoltre non si sente solo, in quanto è molto forte il legame con gli altri imprenditori del progetto. L'esigenza di incontrarsi e confrontarsi, per sostenersi a vicenda e per rafforzare l'entusiasmo e l'aderenza all'ispirazione iniziale, ha generato la nascita di due associazioni di imprenditori<sup>109</sup>: la prima riunisce tutti gli imprenditori EdC dell'Argentina; la seconda, denominata 'Associazione Lionello Bonfanti', riguarda gli imprenditori italiani. E' nato allo stesso scopo un sito internet (www.edc-online.org) che permette loro di dialogare a distanza. Inoltre si tengono periodicamente, a Piacenza, dei workshop tra gli imprenditori<sup>110</sup>, nei quali, partendo da un tema spirituale ed uno economico, essi condividono le proprie esperienze e si

---

<sup>106</sup> Mario Molteni, *I problemi di sviluppo delle imprese a movente ideale*, [cit.], pag. 93.

<sup>107</sup> Maria Golinelli, *L'Economia di Comunione: un'esperienza di sviluppo umano*, [cit.], pag. 338.

<sup>108</sup> Luciano Cillerai, *Il contributo dell'Economia di Comunione alla rivisitazione di alcune grandezze economiche dell'impresa*, [cit.], pag. 372.

<sup>109</sup> Informazione ottenuta intervistando via e-mail Antonella Ferrucci, della Prometheus S.p.A.

<sup>110</sup> Questi incontri sono denominati "Appuntamenti di approfondimento culturale e spirituale della realtà di Economia di Comunione".

confrontano. Il legame tra di loro sarà rafforzato dalla nascita del Polo imprenditoriale che sta sorgendo a Loppiano (cap. 5).

## **4.11 LE SFIDE DI ECONOMIA DI COMUNIONE**

A 13 anni dall'intuizione avuta da Chiara Lubich a San Paolo, in Brasile, il progetto, nonostante le ancora piccole dimensioni, ha certamente lasciato segni significativi e destato interesse. Si possono ricordare le 797 imprese nate o *convertite* a EdC, che si impegnano ogni giorno per coniugare efficienza, solidarietà, rispetto per l'uomo e per la società; i poli produttivi già operativi o che stanno nascendo, che costituiscono laboratori di una nuova economia; le migliaia di posti di lavoro creati; le dodicimila famiglie che continuano ad essere aiutate; l'impegno per diffondere la cultura della reciprocità e della comunione.

Sono fatti che dimostrano la validità di questa esperienza e il valore dell'intuizione della Lubich. Il cammino che EdC sta compiendo la pone però di fronte a molte sfide, che coinvolgono l'azienda in prima persona o il progetto nel suo complesso.

### **4.11.1 La sfida dello sviluppo delle imprese EdC**

Come abbiamo visto nel terzo capitolo (tabella 5), la quasi totalità delle aziende di comunione è di piccole dimensioni e ha meno di 50 dipendenti. Questo perché gran parte degli imprenditori che hanno aderito gestiscono aziende familiari e come tali di modeste dimensioni; in secondo luogo perché le imprese costituite successivamente sono ancora molto giovani. Molteni<sup>111</sup> si chiede se esse riusciranno a vincere la sfida dello sviluppo dimensionale. Ogni impresa deve tendere allo sviluppo, alla crescita qualitativa e quantitativa, altrimenti regredisce, perde competitività, perché non riesce a reggere il confronto con organismi più dinamici e perché senza questa tensione positiva si deteriorano i rapporti interni e calano le motivazioni dei collaboratori. Esistono alcuni settori in cui la piccola dimensione è premiante, grazie ad una maggiore flessibilità, ma in altri crescere è esigenza irrinunciabile (perché si è in presenza di una formula imprenditoriale innovativa che genera alti tassi di crescita della domanda o perché per sopravvivere è necessario beneficiare di economie di

---

<sup>111</sup> Mario Molteni, *I problemi di sviluppo delle imprese a movente ideale*, [cit.], pagg. 101-107.

scala). Lo sviluppo di un'azienda richiede necessariamente l'integrazione delle risorse interne (economiche, umane) con risorse provenienti dall'esterno. Questo fatto pone le imprese EdC di fronte a problemi di natura finanziaria, culturale e strategica:

- 1- la crescita richiede risorse finanziarie superiori a quelle generate dall'autofinanziamento. Queste risorse difficilmente possono essere reperite presso la famiglia dell'imprenditore in quanto le ha già messe a disposizione per la creazione dell'azienda. Una strada percorribile nel futuro può essere la nascita di società finanziarie aderenti al progetto che canalizzino risorse per queste aziende sotto forma di prestiti o partecipazioni azionarie. La strada più concretamente praticabile è però il ricorso a finanziatori esterni, che pone di fronte a due situazioni: si possono coinvolgere soggetti che condividono lo stile di gestione di EdC e decidono di sostenerle rinunciando a tutto o in parte a speranze di remunerazione; oppure a soggetti con attese di remunerazione (non è obbligatorio, ad esempio, che tutti gli azionisti aderiscano al progetto) che vedono nel patrimonio immateriale delle imprese di comunione un solido vantaggio competitivo;
- 2- la crescita fa sì che in azienda entrino conferenti di capitali e collaboratori che non condividono gli ideali EdC. Questo fatto può ridurre la tensione agli ideali e agli obiettivi del progetto e generare problemi in termini di motivazione e condivisione dei valori tra i dipendenti. Serve un continuo impegno da parte della dirigenza nel rendere espliciti la mission ed i valori, nel trasmettere l'importanza della reciprocità e del considerare l'impresa come una comunità, altrimenti ci si allontana dai motivi per cui l'impresa è nata o convertita e si adotta una logica di business fine a se stesso. E' un problema che va affrontato oppure prevale la tentazione di non crescere per rimanere fedeli all'ideale;
- 3- infine vi è un problema strategico: per crescere è necessario costruire alleanze con soggetti che svolgono attività analoghe o complementari; questo può acuire il problema culturale visto sopra, se il partner non condivide le motivazioni dell'impresa EdC.

#### **4.11.2 La sfida a livello di struttura organizzativa.**

Come abbiamo visto nell'analizzare l'impresa come comunità, le aziende di Economia di Comunione vivono un nuovo stile di gestione utilizzando strutture organizzative tradizionali. EdC introduce la logica della comunione e della reciprocità nelle aziende, atteggiamenti vissuti già molto prima del 1991 nell'ambito del Movimento e non solo. Vivere la comunione come incontro di gratuità è per l'azienda una novità, ma una novità *soggettiva*, verificata tutte le volte che un collaboratore ispira il suo agire alla "cultura del dare e dell'amore". Questa novità è l'anima dell'EdC, che va avanti perché trasforma con l'amore i rapporti economici interni ed esterni all'organizzazione. La sfida che le imprese di comunione devono affrontare è allora definire strutture organizzative che favoriscano a livello formale la vita di comunione all'interno dell'azienda. A questo proposito Bruni sostiene che "possiamo fare ancora molto sul piano della reciprocità-comunione *oggettiva* nelle strutture delle nostre aziende"<sup>112</sup>. La reciprocità non è solo un comportamento nuovo per le aziende, ma anche un nuovo modo di vivere e concepire la vita aziendale nelle sue dinamiche oggettive. EdC deve dare vita a imprese *oggettivamente di comunione*: "Nessuna struttura può generare oggettivamente la comunione senza uomini nuovi; non va dimenticato però che vale anche l'inverso – cambiare se stessi per cambiare il mondo -, ma anche – cambiare il mondo per cambiare se stessi -, come recita uno scritto degli anni settanta di Don Foresi"<sup>113</sup>. Col tempo la cultura che anima EdC deve cambiare la struttura dell'impresa capitalistica affinché diventi più adatta a servire la comunione come è concepita dal carisma dell'unità. Nemmeno l'impresa cooperativa è adatta a questo scopo perché si fonda sul principio dell'"uguaglianza" e non della "comunione". Probabilmente, i poli industriali di EdC saranno i luoghi privilegiati dove si sperimenteranno queste nuove strutture che garantiscano il primato della reciprocità e di cui EdC sente fortemente l'esigenza.

#### **4.11.3 La sfida dei consumi**

Nella società odierna non è sufficiente consumare di più ma si vuole consumare meglio. Inoltre non basta la qualità intrinseca del prodotto, si presta sempre più

---

<sup>112</sup> Luigino Bruni, *Economia e reciprocità*, relazione tenuta a Piacenza in occasione dell'ottavo appuntamento di approfondimento culturale e spirituale di EdC del 24 maggio 2004, pag. 5.

<sup>113</sup> IBIDEM, pag. 6.

attenzione alla qualità del processo produttivo: “Se si viene a sapere che dentro l’impresa ci sono rapporti di sfruttamento, o di mancanza di attenzione e di valorizzazione della persona, il consumatore sanziona questo comportamento [...] rifiutando di comprare il prodotto”<sup>114</sup>. Il consumatore oggi è disposto a pagare un prezzo maggiore purché abbia la garanzia che quel prodotto è stato ottenuto in un certo modo. La sfida che deve cogliere Economia di Comunione è “trovare le forme concrete di mobilitare il lato della domanda del mercato”<sup>115</sup>. Fino ad ora queste imprese si sono concentrate sul lato dell’offerta trascurando la domanda. E’ necessario sensibilizzare i cittadini e permettere loro di scegliere di pagare di più per un prodotto originato da un processo produttivo che rispetta certi valori. EdC deve contribuire a creare un nuovo modello di consumo. Personalmente penso che ne sia cosciente: durante il workshop di aggiornamento culturale per imprenditori EdC a Piacenza il 24 maggio 2004, si è parlato di un marchio di Economia di Comunione. L’idea è di attribuire un marchio ai prodotti e ai servizi delle imprese che aderiscono al progetto a garanzia dei valori che le ispirano, della qualità del processo produttivo, dei fini solidaristici che le muovono. I tempi per una proposta del genere sono necessariamente lunghi e sono molte le difficoltà, come sottolineava Bruni in quell’occasione, soprattutto perché bisogna esprimere in modo oggettivo una cultura, dei valori, che sono per definizione soggettivi. Non è sufficiente sentirsi di EdC per poter usufruire di un eventuale marchio. L’istituto certificatore dovrebbe poter contare su elementi oggettivi per fare le sue valutazioni, che oggi, al di là dei profitti condivisi, non esistono (come abbiamo visto per le strutture organizzative).

#### **4.11.4 Da testimonianza a esperienza contagiosa**

EdC a questo punto del suo cammino si trova di fronte ad un bivio: può crearsi una nicchia all’interno del mercato ed irrobustirsi il più possibile all’interno di essa oppure, entro il prossimo decennio, superare la *massa critica*, cioè “quella soglia dimensionale al di là della quale questa esperienza comincia ad essere contagiosa”<sup>116</sup>, smettendo di essere poco più di una testimonianza e arrivando a incidere sul processo

---

<sup>114</sup> Stefano Zamagni, *Il simbolo dell’Economia di Comunione*, [cit.], pag. 28.

<sup>115</sup> Stefano Zamagni, *Economia e relazionalità*, [cit.], pag. 59.

<sup>116</sup> Benedetto Gui, *Intervista a Stefano Zamagni*, in *Economia di Comunione* n. 14/2001, [cit.], pag. 10.

competitivo<sup>117</sup>. Affinché superi questa soglia dimensionale sono necessarie tre condizioni:

- 1- EdC deve intraprendere una strategia di alleanze con altre esperienze economico-sociali rispettose dell'uomo e dei valori etici;
- 2- devono avvenire mutamenti negli assetti istituzionali delle nazioni e a livello internazionale, dal punto di vista giuridico, civile e fiscale. EdC deve essere in grado di influenzare la politica e i meccanismi di formazione delle leggi. Inoltre deve diventare un punto di riferimento nella fissazione degli standard: “Bisogna che il modello di EdC entri nel processo di governance (potere che si esercita dal basso, dalla società civile) delle relazioni economiche globali”<sup>118</sup>. Bianchini<sup>119</sup> sostiene che la globalizzazione dei mercati deve essere accompagnata dalla globalizzazione delle regole nei mercati per una globalizzazione della solidarietà. Questo è un compito che spetta a EdC, come afferma Chiara Lubich: “L’esperienza dell’Economia di Comunione, [...] si pone a fianco delle numerose iniziative individuali e collettive, che hanno cercato e cercano di *umanizzare l’economia*”<sup>120</sup>;
- 3- è necessaria una riflessione scientifica e sistematica sull’esperienza EdC: “Ogni grande innovazione nella sfera economica e sociale è sempre stata accompagnata, e spesso preceduta, da una adeguata elaborazione culturale. Diversamente le esperienze non durano”<sup>121</sup>. Per ottenere questo bisogna che EdC entri nelle Università, stabilisca collegamenti con l’assetto universitario. Questa per EdC è una sfida culturale: deve entrare nei libri di testo, nelle aule, perché se “non instilliamo nella mente dei giovani queste idee, recuperarli dopo sarà molto difficile”<sup>122</sup>. Un passo importante in questo senso è la nascita, su proposta della Lubich, di una “scuola per l’EdC”. In essa si diffonde e produce conoscenza soprattutto a partire dal dialogo e dal confronto tra chi vive questa esperienza.

---

<sup>117</sup> Giovanni Bianchini, *Concorrenza regole strategia aziendale*, [cit.], pag. 188.

<sup>118</sup> Stefano Zamagni, *Economia e relazionalità*, [cit.], pag. 60.

<sup>119</sup> Giovanni Bianchini, *Concorrenza regole strategia aziendale*, [cit.], pag. 217.

<sup>120</sup> Chiara Lubich, *L’esperienza Economia di Comunione: dalla spiritualità dell’unità una proposta di agire economico*, [cit.], pag. 617.

<sup>121</sup> Benedetto Gui, *Intervista a Stefano Zamagni*, [cit.], pag. 11.

<sup>122</sup> Stefano Zamagni, *Il simbolo dell’Economia di Comunione*, [cit.], pag. 34.

# **CAPITOLO 5**

## **I POLI PRODUTTIVI DI ECONOMIA DI COMUNIONE**

### **5.1 COSA SONO I POLI DI EDC**

“Al polo industriale delle nostre cittadelle di testimonianza vanno fatte convergere le varie aziende del territorio circostante o dell’intera nazione, perché nell’unità e nella comunione si sentano tutte sostenute”<sup>1</sup>. I poli produttivi di Economia di Comunione sono concentrazioni di aziende aderenti al progetto, situate nei pressi delle cittadelle del Movimento dei Focolari. L’idea di localizzarle vicino ad esse era presente fin dalla nascita di EdC nel 1991.

La formazione di un polo industriale inizia attraverso la costituzione di una società, che ha il compito di realizzarlo e gestirlo. Essa acquista il terreno, costruisce le infrastrutture e i capannoni e li cede in locazione alle imprese che vi si insediano.

### **5.2 I POLI NEL MONDO**

Cecilia Cantone, presidente di E. di C. S.p.A., in occasione del convegno “Polo Lionello, casa degli imprenditori”, svoltosi a Loppiano nel maggio del 2003, ha affermato: “E’ il momento dei poli imprenditoriali, un momento speciale per la storia di Economia di Comunione”<sup>2</sup>. Infatti due poli sono già produttivi, e molti altri sono in fase di costituzione o di studio. Il primo polo, denominato “Spartaco”, è nato immediatamente dopo la nascita di Economia di Comunione, accanto alla cittadella Ginetta (Brasile). Successivamente le aziende di EdC si sono diffuse in tutto il mondo, senza essere inserite nei poli industriali, nonostante l’intuizione di Chiara

---

<sup>1</sup> Chiara Lubich, *L’Economia di Comunione, storia e profezia*, [cit.], pag. 59, estratto del discorso tenuto da Chiara Lubich il 6 giugno 2001 a Trento.

<sup>2</sup> Cecilia Cantone, *Introduzione al convegno*, in AA.VV., *Atti del convegno ‘Polo Lionello, casa degli imprenditori’*, [cit.], pag. 4.

Lubich lo prevedesse. Questo rinnovato interesse per la localizzazione delle imprese in esame presso le cittadelle di testimonianza, è quindi una fase nuova nella storia dell’Economia di Comunione, che sta dando nuovo impulso ed interesse al progetto. Una fase a mio avviso necessaria, data l’importanza, come vedremo in questo capitolo, che i poli hanno per l’Economia di Comunione, importanza che trova testimonianza concreta proprio ad Araceli, vicino a San Paolo, dove il polo Spartaco sta dando nuova vita e visibilità a tutte le imprese EdC brasiliane; inoltre sta attirando l’attenzione dei politici del paese, perché nella difficile situazione in cui vive il Brasile, il polo sembra un’isola felice in cui i dati occupazionali vanno in controtendenza rispetto al resto della nazione. Non a caso il polo è stato visitato ufficialmente dal comitato parlamentare di studio per combattere la povertà in Brasile<sup>3</sup>.

La seguente tabella mostra la situazione dei poli nel mondo.

**Tabella 1:** poli produttivi di EdC nel mondo

| <b>POLI GIA' PRODUTTIVI</b>  | <b>POLI COSTITUITI</b>          | <b>POLI IN VIA DI COSTITUZIONE</b> |
|------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| Mariapoli Ginetta (Brasile)  | Mariapoli Renata (Italia)       | Mariapoli Giulio (Francia)         |
| Mariapoli Andrea (Argentina) | Marapoli S. Maria (Brasile)     | Mariapoli Pace (Filippine)         |
|                              | Mariapoli Faro (Croazia)        |                                    |
|                              | Mariapoli Acquaviva (Argentina) |                                    |
|                              | Mariapoli Vita (Belgio)         |                                    |
|                              | Mariapoli Arcoiris (Portogallo) |                                    |
|                              | Mariapoli Luminosa (USA)        |                                    |

Fonte: edc@focolare.org

## 5.2.1 I poli già produttivi

### 5.2.1.1 Polo Spartaco (Mariapoli Ginetta)

“Ho visitato, giorni fa, il polo Spartaco e ne sono rimasta incantata: vi aleggia qualcosa di nuovo e dice: -il futuro-”<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Norma Curti e Corrado Martino, *Il polo Spartaco nel Brasile della nuova speranza*, in *Economia di Comunione* n. 17/2002, [cit.], pag. 10.

<sup>4</sup> Chiara Lubich, *L’Economia di Comunione – storia e profezia*, [cit.], pag. 77, estratto dai diari di Chiara Lubich.

Subito dopo il lancio di EdC, in Brasile, spontaneamente, un gruppo di persone si mette a lavorare per concretizzare il polo produttivo presso la cittadella Ginetta. Chiara Lubich sceglie di dedicarlo a Spartaco Lucarini<sup>5</sup>. Vi è il desiderio di coinvolgere nel progetto più persone possibile, anche non imprenditori, e si decide quindi di fondare una società per azioni. Infatti, nel 1993 nasce la ESPRI S.A., società incaricata della costruzione e della gestione del nascente polo. Nello stesso anno viene acquistato il terreno (34.446 mq) e si costruisce il primo capannone. La prima azienda che vi si trasferisce, l'anno successivo, è *La Tunica* (si trovava in una città vicina). Nel 1997 viene acquistato un secondo appezzamento di terreno, confinante con la strada principale, con l'intenzione di realizzarvi una zona commerciale per le imprese di EdC<sup>6</sup>. Il 12 maggio 1998 il polo viene inaugurato ufficialmente.

Questo polo si trova presso la mariapoli Ginetta<sup>7</sup>, in una zona particolare dal punto di vista ambientale e socioeconomico. Il terreno infatti è situato in un'area protetta da vincoli ambientali, i quali rendono difficoltoso ottenere permessi per attività industriali. Le imprese sono riuscite ad ottenere queste licenze e ad integrarsi bene nell'area, grazie al rispetto e alla promozione dell'ambiente che caratterizzano le imprese EdC. Dal punto di vista sociale è un'area molto povera, in cui vi sono pochissime attività industriali a causa dei rigidi vincoli ambientali, della elevata delinquenza, della mancanza di manodopera qualificata e di infrastrutture.

---

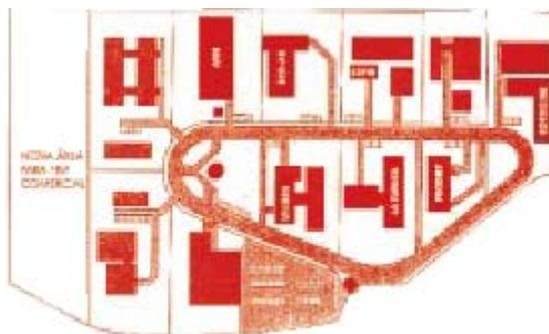
<sup>5</sup> Spartaco Lucarini nasce a Cortona nel 1924. Sposato e padre di cinque figlie, si laurea in scienze economiche e diventa scrittore e giornalista. Incontra il Movimento dei Focolari nel 1949 e per esso si impegna molto come giornalista (per il periodico *Città Nuova*, di cui diventa direttore responsabile nel 1957) e per le famiglie. Collabora con l'Osservatore Romano e altri giornali, e scrive molti libri in cui affronta i temi del divorzio, dell'aborto, dell'emancipazione della donna, della rivolta dei figli, della crisi della democrazia. Svolge una instancabile attività di coscientizzazione dei cattolici nel campo politico, sociale e di costume nello spirito del Concilio. Muore nel novembre del 1975 a causa di una grave e dolorosa malattia. Informazioni tratte dal sito [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org).

<sup>6</sup> Maria Golinelli, *L'Economia di Comunione: un'esperienza di sviluppo umano*, [cit.], pagg. 351-352.

<sup>7</sup> Ginetta Calliari nasce a Trento nel 1918. E' una delle prime compagne di Chiara Lubich e co-fondatrice del Movimento dei Focolari. Nel 1959 si trasferisce in Brasile ed assieme ad altri focolarini genera il Movimento in quella nazione. Colpita dalla estrema disuguaglianza sociale di quel popolo, fonda molte opere sociali e dà un contributo fondamentale alla nascita di Economia di Comunione e del polo Spartaco. Muore nel marzo del 2001 e viene ricordata in modo solenne in una sessione del parlamento federale brasiliano. Chiara Lubich, a Praga il 30 aprile 2001, ha affermato: "Perché è riuscita così bene l'Economia di Comunione in Brasile? Perché c'era il polo industriale dove si sentivano *tutti uno*. Un giorno hanno chiesto a Ginetta Calliari: -Come hai fatto a mettere su questo polo così stupendo?- Lei ha risposto: -Sangue dell'anima-. -Sangue dell'anima, cioè amore e Gesù abbandonato-". Informazioni tratte da [www.focolare.org](http://www.focolare.org), Chiara Lubich, *L'Economia di Comunione – storia e profezia*, [cit.], pag. 76, Norma Curti, *Ginetta e l'Economia di Comunione*, in *Economia di Comunione* n. 14/2001, [cit.], pag. 12.

Nonostante questi problemi, oggi il polo conta nove aziende operative, sei localizzate nel sito predisposto dalla ESPRI e tre situate a pochi chilometri. Esse danno lavoro complessivamente a circa 300 persone<sup>8</sup>. Le infrastrutture consistono in 6 capannoni (su 10 possibili consentiti dal piano regolatore<sup>9</sup>), adeguati alle esigenze di un moderno polo produttivo. E' in fase di studio la costruzione di un edificio comune per servizi vari e per la mensa, che accoglierà gli uffici della ESPRI e aule per corsi di formazione<sup>10</sup>.

**Figura 1:** planimetria del polo Spartaco



Fonte: Marcia Barauna, *Lo sviluppo di EdC ad Araceli*, [cit.], pag. 10

Le aziende insediate nel polo sono:

ESPRI S.A.: nata nel 1993, ha costruito e gestisce il polo Spartaco. Per raccogliere i fondi necessari alla realizzazione del polo è stata costituita come società per azioni a capitale diffuso. Oggi è la prima azienda brasiliana di partecipazione, avendo oltre 3650 soci. Molti di essi sono indigenti del movimento che vivono nelle *favelas* e fanno piccoli commerci per poter comprare almeno un'azione da 5 reais. La ESPRI, in questo modo, permette a tutti di dare il proprio contributo e di sentirsi parte attiva del progetto EdC, realizzando il desiderio di Chiara Lubich: "Siamo poveri ma tanti". La società funziona come ponte tra investitori e imprese inserite nel polo. Essa affitta i capannoni alle imprese, fornisce assistenza amministrativa, fiscale ed economica,

<sup>8</sup> Norma Curti e Corrado Martino, *Il polo Spartaco nel Brasile della nuova speranza*, [cit.], pag. 10.

<sup>9</sup> Rodolfo Leibholz e Erica Gaspar Salvador, *L'assemblea della ESPRI S.A.*, in *Economia di Comunione* n. 18/2003, [cit.], pag. 16.

<sup>10</sup> Marcia Barauna, *Lo sviluppo di EdC ad Araceli*, in *Economia di Comunione* n. 13/2000, [cit.], pag. 10.

partecipa temporaneamente al capitale delle imprese al fine di incrementare la loro disponibilità, organizza corsi di formazione per imprenditori. Per fornire adeguati spazi e servizi alle imprese inserite, nel 2000 ha chiesto alle aziende il loro piano strategico relativo al quinquennio successivo, anche al fine di organizzare attività comuni nell'ottica di ridurre i costi. Nel futuro si propone di costruire i 4 capannoni non ancora realizzati, l'area commerciale e la comune area sociale, utilizzando le risorse provenienti dalle sottoscrizioni.

Le aziende che, allo stato attuale, fanno parte del polo sono:

LA TUNICA : creata da un gruppo di cittadine della mariapoli, è la prima azienda di EdC del mondo e la prima a trasferirsi in un polo produttivo. E' stata chiamata così da Chiara Lubich nel '91. "Noi pensiamo che volesse riferirsi alla tunica di Gesù, che era bellissima e non è stata divisa"<sup>11</sup>. Opera nel settore delle confezioni, ha 8 soci, 15 dipendenti e 10 collaboratori esterni<sup>12</sup>. Si propone di partecipare all'EdC e alle sue finalità, ma anche di "portare nel campo della moda un messaggio nuovo, una moda che rispetti la personalità della persona, una moda che sia anche espressione di questa personalità"<sup>13</sup>.

PRODIET FARMACEUTICA Ltda: svolge attività di distribuzione di prodotti farmaceutici che compra da laboratori e rivende ad ospedali, cliniche, farmacie. E' nata nel 1988 a Curitiba (Stato di Rio Grande do Sul), e ha aperto una filiale nel polo Spartaco nel 1998. L'impresa ha 2 soci e dà lavoro a 4 persone. Ha aderito ad EdC perché "rappresenta la soluzione ai problemi del nostro popolo"<sup>14</sup>. Considera vitale la condivisione con le altre imprese del polo e a questo fine esse si incontrano ogni mese per mettere in comune le difficoltà.

ECO-AR Ltda: l'azienda è nata nel 1995, fondata da un gruppo di focolarini, e produce detersivi e prodotti per la pulizia. Ha cominciato in un piccolo capannone di 40 mq e due anni dopo si è trasferita nel polo Spartaco. Oggi occupa un'area di 700 mq, produce 600.000 litri di prodotti al mese utilizzando due linee automatizzate. Il successo dell'azienda è nato grazie ad un importante centro di ricerca che ha voluto analizzare i prodotti e, trovandoli di elevata qualità, li ha aiutati ad avere accesso al

---

<sup>11</sup> Maria Golinelli, *L'Economia di Comunione: un'esperienza di sviluppo umano*, [cit.], pag. 354.

<sup>12</sup> Fernanda Pompermayer, *Le aziende del polo Spartaco*, in *Economia di Comunione* n. 17/2002, [cit.], pag. 15.

<sup>13</sup> Maria Golinelli, *L'Economia di Comunione: un'esperienza di sviluppo umano*, [cit.], pag. 354.

<sup>14</sup> IBIDEM, pag. 357.

mercato. Dato il tipo di produzione, la Eco-Ar è potenzialmente inquinante. L'azienda però è molto attenta all'ambiente e ha adottato misure preventive per evitare l'inquinamento delle falde (ad esempio, l'acqua di lavaggio subisce un primo trattamento in azienda, poi viene consegnata ad un ente specializzato nello smaltimento). Il mercato dei detersivi offre margini minimi e l'attenzione all'ambiente e al consumatore causa problemi competitivi all'azienda in termini di prezzi: "Eppure la nostra serietà e la qualità dei prodotti ci ha aperto sempre nuovi spazi di mercato"<sup>15</sup>.

ROTOGINE-KNE Ltda: nata nel 1995, è la seconda impresa che si insedia nel polo. E' stata fondata da un imprenditore francese ed alcuni imprenditori brasiliani. La Rotogine produce prodotti in plastica per l'edilizia, per il magazzinaggio e il trasporto di liquidi, piccole imbarcazioni e attrezzature per parchi giochi. Il processo produttivo è assolutamente ecologico (si ricicla il 100% dei materiali) e sicuro per i lavoratori. L'azienda si è posta come obiettivo di creare nuovi posti di lavoro, soprattutto per i giovani che studiano nella cittadella, e aumentare gli utili da condividere, entrando in un nuovo settore (trattamento dei reflui fognari) e aprendosi a produzioni per conto terzi.

AVN: opera nel polo dal 1999, producendo recipienti di plastica per prodotti chimici e detersivi. Nonostante un inizio incoraggiante, il fallimento di un grosso cliente ha messo in seria crisi l'azienda. L'imprenditore afferma che è stata la Provvidenza a venire in aiuto: "Il progetto dell'EdC non è nostro, è opera di Dio, e Lui ha le sue strade, i suoi metodi e le sue soluzioni"<sup>16</sup>.

UNIBEN Ltda: nasce nel 1999, fondata dalla titolare della Eco-Ar, con l'obiettivo di finanziare le imprese di Economia di Comunione. Si tratta di prestiti di breve periodo, per acquistare beni che servono alla produzione (ad esempio materie prime). Svolge anche attività di consulenza. Uniben è alla ricerca di nuovi settori di attività ma ha già ampliato i propri servizi attraverso un accordo con una importante banca brasiliana, per offrire assicurazioni e vendere biglietti aerei. "Portare l'idea della comunione nell'attività finanziaria, sarebbe lo scandalo di tutti gli scandali, ci ha detto un professore di economia che era venuto a visitare il polo Spartaco"<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Fernanda Pompermyer, *Le aziende del polo Spartaco*, [cit.], pag.16.

<sup>16</sup> IBIDEM, pag. 17.

<sup>17</sup> IBIDEM.

Le aziende nei pressi del polo sono:

**POLIAMBULATORIO AGAPE:** viene fondato nel '92 a Vargem Grande, vicino alla cittadella, da una neolaureata in medicina, grazie a 2.000 dollari ottenuti vendendo i gioielli appena ereditati dalla madre. In questi anni ha offerto servizi a oltre 15.000 persone, avvalendosi della collaborazione di 35 medici e professionisti. Si occupa di fisioterapia, analisi mediche, odontologia, diagnosi per immagini, mammografia, colonscopia, cardiologia. Nel 2001 si è trasferito in una nuova sede.

**CCC:** acronimo di “Comunione, Contabilità e Consulenze”. Nata per offrire servizi contabili alle aziende del polo, oggi lavora anche per aziende di Vargem e San Paolo. “Il nostro lavoro si basa sull’instaurare professionalmente un rapporto di fraternità che permette a Dio di farsi presente tra noi. L’atteggiamento etico di CCC, a poco a poco contagia, ottenendo l’apprezzamento dei clienti e degli organi pubblici... e i clienti aumentano!”<sup>18</sup>.

**SCUOLA AURORA:** viene fondata da 5 insegnanti con esperienze diverse, a Vargem Grande nel 1991. Nata come scuola materna, oggi ha 178 allievi su 14 classi, fino alla seconda superiore. Applica un metodo pedagogico nato dal confronto tra metodi diversi (Montessori, Piaget, Freire, Freinet) e basato sul carisma dell’unità.

Concludo la trattazione del polo Spartaco con le parole di Stefano Zamagni. Egli sostiene che esso sia “un vero *scandalo* per il pensiero comune e soprattutto per la scienza economica, perché dimostra con i fatti che è possibile coniugare l’efficienza con l’efficacia, con la piena realizzazione dell’umano. Esso è una sfida, sia teorica che pratica, che si sta riuscendo a vincere, in grado di mandare messaggi all’intera nazione”<sup>19</sup>.

### 5.2.1.2 Polo Solidaridad (Mariapoli Andrea)

Nel luglio del 1991, a due mesi dalla nascita di EdC in Brasile, il progetto viene lanciato in Argentina. L’adesione è immediata e in due mesi si raccolgono i fondi per acquistare 34 ettari di terreno accanto alla cittadella Andrea, per far nascere un polo industriale, chiamato polo Solidaridad. Nel 1992 i rappresentanti EdC delle regioni argentine creano una società per azioni, UNIDESA S.A. (che significa Unità e

---

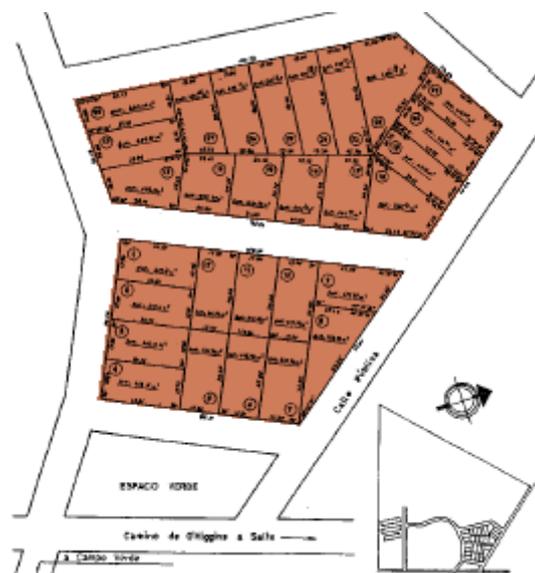
<sup>18</sup> IBIDEM, pag. 18.

<sup>19</sup> Norma Curti e Corrado Martino, *Il polo Spartaco nel Brasile della nuova speranza*, [cit.], pag. 10.

Sviluppo, dallo spagnolo *unidad y desarrollo*) con l'obiettivo di costruire e gestire il polo. Si emettono azioni di basso valore nominale per coinvolgere più persone possibili nel progetto, ma attualmente gli azionisti sono un centinaio. Nello stesso anno si insediano nel polo le prime due imprese, Primicia e Lanin, e si costruisce un canale di 15 km per evitare periodiche inondazioni del terreno. Nel 1995 UNIDESA propone un progetto urbanistico per le famiglie in una parte del terreno (di circa 5 ettari). La vendita di 29 lotti a fini abitativi ha permesso di finanziare le infrastrutture necessarie per le aziende (acqua, luce, telefono).

Nel 1998, per fare conoscere le aziende collegate al polo e l'aspetto culturale del progetto, viene realizzata una expo (la cittadella è visitata annualmente da 25.000 persone). UNIDESA promuove ogni 6 mesi incontri cui partecipano gli imprenditori EdC argentini<sup>20</sup>.

**Figura 2:** planimetria del polo Solidaridad



Fonte: Alberto Barlocchi, *Le ragioni della speranza*, in *Economia di Comunione* n. 16/2002, Roma (Città Nuova Editrice), pag. 8.

Come il polo Spartaco, anche il polo argentino è localizzato in una zona problematica. Siamo infatti in piena pampa, a 236 km da Buenos Aires, in una terra

<sup>20</sup> Informazioni tratte dal sito [www.mariapolis.org.ar](http://www.mariapolis.org.ar) e [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org).

molto fertile ma lontana dalle zone di consumo, e questo ostacola l'insediamento di un maggior numero di aziende. La Lanin, una delle prime che si sono inserite, a causa di grosse difficoltà è stata costretta a trasferirsi altrove.

Attualmente ve ne sono 5:

PRIMICIAS: è un'azienda agricola che coltiva ortaggi in un terreno di 3,5 ettari. L'attività è ostacolata dalle continue inondazioni e dalla crisi della domanda dovuta al fatto che i prezzi dei prodotti agricoli sono espressi in dollari.

FOGARIL: è una bottega artigianale che produce lavori in ferro utilizzando materiale di scarto delle imprese agricole della zona. I prodotti sono lampadari, lampade, soprammobili, tavoli.

NORMA MALIANDI s.r.l.: è un laboratorio che produce prodotti capillari e cosmetici di origine agricola. Per cercare di reagire alla crisi argentina ha avviato anche una produzione di detersivi. Per la figlia del titolare, Maria Luz, l'Economia di Comunione è "una scommessa, è un credere al di là delle apparenze, dunque abbiamo preferito rischiare"<sup>21</sup>.

GRANOS Y GRANADOS: impresa agricola che produce grano e alleva bestiame su un terreno di 20 ettari.

ONTAI: azienda che produce prodotti alimentari e biodiesel partendo dalla soia.

## 5.2.2 I poli nascenti

### 5.2.2.1 Polo Lionello (Mariapoli Renata)

*LA SOCIETA' DI GESTIONE* - L'idea di creare un polo di EdC accanto alla cittadella di Loppiano, per dare visibilità al progetto, per essere sede e punto di riferimento delle aziende italiane, viene lanciata da Chiara Lubich a Castelgandolfo nell'aprile del 2001, nel corso di un congresso sull'EdC. La proposta è accolta con interesse e a luglio dello stesso anno si costituisce una commissione di lavoro. Chiara chiama il nascente polo "Lionello", a ricordo del focolarino Lionello Bonfanti<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Alberto Barlocchi, *Le ragioni della speranza*, in *Economia di Comunione* n. 16/2002, [cit.], pag. 8.

<sup>22</sup> Lionello Bonfanti nasce a Parma nel 1925. Durante la Seconda Guerra Mondiale vive una dura esperienza di prigionia per aver aiutato il movimento partigiano. Dopo la guerra si laurea in giurisprudenza e si impegna nella FUCI. Nel 1950 incontra Ginetta Calliari. Nel 1953 diventa il più giovane pretore d'Italia e matura la vocazione focolare. Nel 1965 diventa corresponsabile della

Il 13 ottobre 2001 si costituisce la società “E. di C. S.p.A”, con un capitale di 185.400 euro. Cecilia Mannucci, amministratore delegato della società, spiega perché si è scelta una S.p.A.: “Due ci sembravano i requisiti dell’ente di gestione: stare sul mercato e coinvolgere più persone possibile, quei ‘poveri ma tanti’, che fin dall’inizio sono stati la forza dell’Economia di Comunione. Per questo abbiamo scelto la forma di una società per azioni, ad azionariato diffuso. Ciò significa sottostare alla normativa della Consob”<sup>23</sup>.

L’azienda si propone di costituire un polo imprenditoriale che viene messo a disposizione, con contratti di locazione, di aziende aderenti al progetto EdC. Contemporaneamente intende sviluppare un’attività di prestazione di servizi contabili, amministrativi, organizzativi e di formazione, sia per le aziende del polo che per aziende esterne. L’attività di formazione riguarda in particolare i principi ispiratori dell’Economia di Comunione. Opera quindi anche come centro culturale, di formazione e assistenza, per operatori che aderiscono al progetto. Come abbiamo visto nel capitolo 4, all’art. 38 dello statuto (vedi appendice I), è prevista la devoluzione del 30% degli utili ad un fondo indigenti.

Comincia un periodo di intenso lavoro, volto a cercare il terreno adatto per il sito industriale, a prendere contatti con le aziende intenzionate a trasferirsi o aprire una attività nel polo, a preparare il piano industriale, ovvero la previsione di investimento in terreni, fabbricati, strutture logistiche, opere di urbanizzazione e spese di avviamento, e dei futuri ricavi, in base al programma di inserimenti di aziende nel polo<sup>24</sup>.

A dicembre la regione Toscana approva una mozione di sostegno al polo, presentata dal consigliere Lucia Franchini, con la quale si inserisce il progetto nei programmi di sviluppo della regione, quale modello da proporre e moltiplicare anche al fine di rafforzare ed organizzare l’attuazione di una nuova politica di cooperazione allo sviluppo<sup>25</sup>.

---

Cittadella di Loppiano. Ne segue gli sviluppi per quindici anni. Informazioni tratte da [www.focolari.org](http://www.focolari.org).

<sup>23</sup> Cecilia Mannucci, *Gli aumenti di capitale*, in AA.VV., *Atti del convegno ‘Polo Lionello, casa degli imprenditori’*, [cit.], pag. 41.

<sup>24</sup> Alberto Frassinetti, *Nasce a Loppiano il polo industriale ‘Lionello’*, in *Economia di Comunione* n. 14/2001, [cit.], pag. 19.

<sup>25</sup> Cecilia Mannucci, *Due domande a Lucia Franchini*, in *Economia di Comunione* n. 15/2001, [cit.], pag. 14.

Nel maggio del 2002 viene presentato il piano di attuazione del polo e un primo studio di business plan. Il 17 e 18 maggio 2003, a Loppiano, si tiene il convegno “polo Lionello, casa degli imprenditori”, voluto dal consiglio E. di C. S.p.A. e dall’Associazione Lionello Bonfanti, cui partecipano tra gli altri Chiara Lubich e il prof. Stefano Zamagni. In quell’occasione viene presentata la prima expo delle aziende italiane di EdC, cui partecipano 59 delle 226 imprese aderenti al progetto.

Nel febbraio 2004 viene perfezionato l’acquisto del terreno su cui sorgerà il polo, in località Burchio, accanto alla cittadella di Loppiano.

Il 18 marzo viene chiuso anticipatamente il collocamento delle azioni (emesse a 50 euro di valore nominale), avvenuto in più sessioni<sup>26</sup>. La società ha così raccolto l’intero capitale sociale di 5.000.000 di euro, necessario per finanziare la costruzione del polo. Gli azionisti sono 5616, un numero maggiore di quello della ESPRI S.A.. Sono individui appartenenti a tutte le categorie sociali (studenti, pensionati, imprenditori...) ed enti pubblici (ad esempio la regione Toscana)<sup>27</sup>. Il capitale raccolto e non ancora utilizzato è investito in prodotti finanziari che offrono il massimo introito compatibile con la piena tutela del capitale. Gli interessi derivanti da questa gestione sono utilizzati per le spese di gestione correnti e di raccolta di capitale della E. di C. S.p.A..

Attualmente, sono interessate ad insediarsi nel polo 11 imprese (prima che fosse varato il progetto definitivo, avevano manifestato interesse 26 imprenditori)<sup>28</sup>. La società di gestione applicherà alle imprese affitti calcolati sulla media di mercato della zona, che si aggira sui 5-8 euro al mq. al mese. I consiglieri hanno calcolato che questi ricavi permetteranno di coprire le spese di gestione lasciando un margine di utile. “E’ un risultato considerevole: solitamente simili poli produttivi nascono per intervento pubblico con notevoli investimenti a fondo perduto e contributi comunitari”<sup>29</sup>. Nei primi anni di gestione, nei quali non tutti gli spazi saranno affittati (il completo utilizzo degli spazi si pensa avverrà nel 2006), la società potrà contare su altre entrate, quali la fornitura di servizi nei confronti delle aziende del polo e non,

---

<sup>26</sup> Informazioni tratte da [www.edcspa.com](http://www.edcspa.com).

<sup>27</sup> Cecilia Mannucci, *Intervento al convegno “Economia tra profitti e condivisione”*, tenuto a Firenze il 4 aprile 2004 nell’ambito del congresso *Terrafutura – mostra convegno internazionale delle buone pratiche di sostenibilità*.

<sup>28</sup> Giovanni Mazzanti, *Polo Lionello: a che punto siamo?*, in *Economia di Comunità* n. 19/2003, [cit.], pag. 10.

<sup>29</sup> IBIDEM.

la commercializzazione dei prodotti delle aziende inserite, attività congressuali e corsi di formazione. Per questi servizi si stanno facendo studi di fattibilità.

*IL PROGETTO EDIFICATORIO* – Sulla base delle linee guida indicate da E. di C. S.p.A., si è svolto un concorso tra diversi studi di architettura, che è stato vinto dallo studio Squassabia di Mantova. Il progetto è stato approvato nel dicembre 2003 dal comune di Incisa Val d'Arno ed ora è sottoposto al giudizio della Soprintendenza alle Belle Arti. I lavori inizieranno nell'estate del 2004 e le prime aziende potranno insediarsi nell'estate del 2005.

Il progetto prevede la costruzione di una struttura modulare e flessibile, che può sviluppare una superficie utile di lavoro variabile da 7.400 mq. a 11.400 mq. Vi saranno due corpi destinati alle attività industriali, artigianali, commerciali, predisposti in modo tale da poter essere suddivisi sia in capannoni a destinazione industriale, sia artigianale, a seconda dell'esigenza. Gli spazi destinati alle attività commerciali saranno in parte al piano terra e in parte al primo piano. Gli spazi destinati ad uso pubblico (attività di formazione, congressi) saranno al secondo piano (nella parte dell'edificio destinata agli uffici) disposti in tre sale da 20 posti. Queste, divise da pareti mobili, all'occorrenza potranno diventare un'unica sala. Inoltre vi sarà una sala centrale da 120 posti, cabine di traduzione, sala regia, possibilità di videoconferenza con le sale minori. In questo piano troverà posto anche una zona ristoro e la mensa. Le pareti perimetrali di tamponamento saranno in prefabbricato di cemento ricoperto di una lamina di rame passivato, una soluzione economica che permette una parete ventilata, con vantaggi in termini di trasmissione del calore<sup>30</sup>.

La struttura è stata concepita pensando al risparmio. L'amministratore delegato Mannucci sostiene: "Bello non significa necessariamente ricco: si può costruire bene, tenendo presente il decoro e la dignità di chi vi lavorerà, senza spendere di più"<sup>31</sup>. Allo stesso tempo la si vuole costruire significativa dal punto di vista tecnologico, funzionale e formale.

---

<sup>30</sup> Alberto Frassinetti, *I numeri del polo Lionello*, in AA.VV., *Atti del convegno 'Polo Lionello, casa degli imprenditori'*, [cit.], pagg. 44-45.

<sup>31</sup> Giovanni Mazzanti, *Polo Lionello: a che punto siamo?*, [cit.], pag. 10.

Ad oggi, le aziende che hanno confermato il loro inserimento occuperanno il 35% dello spazio disponibile<sup>32</sup>.

**Tabella 2:** spazi della struttura riservati alle varie funzioni

| <b>Tipologia</b>                                                                        | <b>Altezza (metri)</b> | <b>mq. totali</b> | <b>mq. modulo min.</b> | <b>multipli da mq.</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|------------------------|------------------------|
| Spazi riservati ad uso di attività industriali                                          | 8,5                    | 2200              | 400                    | 200                    |
| Spazi riservati ad uso di attività artigianali                                          | 3,0 - 4,5              | 2800              | 200                    | 100                    |
| Spazi riservati ad uso di attività commerciali                                          | 3,0 - 4,5              | 550               | 25                     | 25                     |
| Spazi riservati ad uffici per le attività insediate, servizi, altre attività            | 2,7                    | 1400              | 25                     | secondo necessità      |
| Spazi comuni di interesse pubblico riservati ad attività di formazione e/o congressuale | varie                  | 700               |                        |                        |

Fonte: Alberto Frassinetti, *I numeri del polo Lionello*, [cit], pag. 45.

Il progetto dell'edificio contiene elementi simbolici:

- i percorsi interni, che collegano le funzioni ospitate, formano una croce latina, i cui bracci si intersecano nella hall, illuminata dall'alto;
- l'edificio è attorniato dall'elemento acqua, che simboleggia la vita e l'attaccamento al suolo;
- la copertura, in legno lamellare, è a forma d'ala e si protende verso l'alto per simboleggiare la tensione verso il cielo;
- l'edificio è raggiungibile per mezzo di un ponte che supera l'acqua, per dimostrare che si sta entrando in una dimensione (economica) nuova;
- la quinta muraria composta di mattoni a vista richiama la cultura forte, domestica, della Toscana; la sua forma concava, accogliente, richiama la dolcezza della figura femminile, della maternità;
- i collegamenti verticali conducono alla sommità dell'edificio, in cui vi è un giardino pensile che riporta alla natura.

<sup>32</sup> Alberto Frassinetti, *Intervento al convegno "Economia tra profitti e condivisione"*, tenuto a Firenze il 4 aprile 2004 nell'ambito del congresso *Terrafutura – mostra convegno internazionale delle buone pratiche di sostenibilità*.

Gli elementi che richiamano specificamente a EdC sono:

- la galleria interna, luogo di condivisione, di dialogo, dove sarà possibile esporre i prodotti delle aziende;
- il riferimento a tecnologie avanzate, per garantire minori costi e maggiore efficienza;
- la loggia panoramica, dalla quale si può vedere la cittadella di Loppiano: il legame visivo richiama e rafforza il legame spirituale (e non solo) tra polo e cittadella<sup>33</sup>.

**Immagine 1:** rappresentazione del futuro polo Lionello



Fonte: [www.edcspa.com](http://www.edcspa.com)

#### 5.2.2.2 Altri Poli

Tra i poli nascenti, quello italiano è sicuramente ad uno stadio di sviluppo più avanzato. Ma sono molti altri i poli che si stanno progettando e costituendo. Il polo Ginetta sta nascendo a tre chilometri dalla mariapoli Santa Maria, situata nei pressi di Recife (Brasile). E' stato individuato il terreno adatto e il progetto è stato presentato al congresso EdC del giugno 2003 tenuto presso la mariapoli Araceli<sup>34</sup>.

In Croazia sarà accanto alla mariapoli Faro, quello belga accanto alla mariapoli Vita. Il secondo polo argentino è in costituzione accanto alla mariapoli Acquaviva. Gli imprenditori portoghesi stanno avviando il polo accanto alla cittadella Arcoiris (che significa arcobaleno)<sup>35</sup>. Negli Stati Uniti si stanno raccogliendo i capitali per acquistare un terreno accanto alla cittadella Luminosa, mentre nelle filippine la volontà di creare il polo (vicino alla cittadella Tagaytay) è rallentato dalla crisi

<sup>33</sup> Paolo Squassabia e Giovanni Sacconi, *Il progetto edificatorio del polo Lionello*, in AA.VV., *Atti del convegno 'Polo Lionello, casa degli imprenditori'*, [cit.], pagg. 42-43.

<sup>34</sup> Norma Curti e Corrado Martino, *Il congresso EdC del Brasile*, in *Economia di Comunione* n. 18/2003, [cit.], pag. 15.

<sup>35</sup> Filipe Coelho, *I sette colori di Arcoiris*, in *Economia di Comunione* n. 19/2003, [cit.], pag. 17.

economica<sup>36</sup>. Infine in Francia, in un terreno non distante da Parigi, sta nascendo la cittadella francese del Movimento dei Focolari, che è intitolata ad uno dei primi focolarini, Giulio Marchesi. Accanto sorgerà il polo produttivo, per il quale è già stato individuato il terreno. Per raccogliere i fondi necessari al suo acquisto, si è deciso di organizzare una attività di promozione della vendita di prodotti regionali<sup>37</sup>.

### **5.3 IL SIGNIFICATO DEI POLI DI EdC**

Questi raggruppamenti produttivi hanno, per il Movimento dei Focolari e per il progetto Economia di Comunione, un valore che supera la sua dimensione economica. Sono molteplici gli aspetti da sottolineare.

#### **5.3.1 Città celeste e città terrena**

I poli sorgono accanto alle cittadelle di testimonianza del movimento, a completamento di esse. Chiara Lubich nel 1991, riferendosi alla cittadella Araceli (San Paolo), affermava: “Così due sarebbero le dimensioni di questa cittadella brasiliana: quella, vorrei dire, della *città celeste*, costituita dalle strutture del movimento: focolari, famiglie, nuclei dei volontari, unità dei gen, centri mariapoli di formazione, scuole per i religiosi e i sacerdoti... insomma tutte quelle strutture che servono per formare uomini nuovi. Poi c'è la *città terrena*, composta appunto dalle aziende e dalle altre strutture sociali”<sup>38</sup>. Le due dimensioni della cittadella sono entrambe essenziali e rispondenti a scopi diversi. Da una parte vi è la dimensione spirituale, che punta a formare uomini nuovi, ossia “persone capaci di diventare altri Cristo, altri Gesù e, quindi, attrezzate spiritualmente e vitalmente a portare il divino ovunque”<sup>39</sup>; dall'altra parte la dimensione terrena ha come scopo l'incarnazione del divino nelle realtà umane e la visibilità di questa incarnazione. Con la creazione dei poli, si completa il progetto ideale sulle cittadelle, dando forma a quello che vuole essere un modello di società nuova.

---

<sup>36</sup> Alberto Ferrucci, *Economia di Comunione: sfide e prospettive*, sul sito [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org), pag. 3.

<sup>37</sup> José Grevin e Chantal Grevin, *L'Economia di Comunione in Francia*, in *Economia di Comunione* n. 18/2003, [cit.], pag. 25.

<sup>38</sup> Chiara Lubich, *L'Economia di Comunione, storia e profezia*, [cit.], pag. 13.

<sup>39</sup> Vera Araujo, *Città celeste e città terrestre*, in *Economia di Comunione* n. 15/2001, [cit.], pag. 3.

Il legame tra città celeste e città terrena sarà un aspetto nuovo e molto interessante, e darà luogo ad un confronto importante per entrambe le parti. Dato che il proposito di EdC è “animare l’economia, è importante che sia vicino a quel supplemento d’anima che è la cittadella”<sup>40</sup>. La stretta connessione tra comunità focolare e imprese sarà un forte sostegno a queste ultime, in quanto avranno un costante modello sullo stile da mantenere e sui valori cui impostare il proprio agire. Essere accanto a chi vive la cultura del dare, infatti, aiuta gli imprenditori a vivere l’economia in modo nuovo. Ferrucci sostiene che il polo “*prende sangue dalla cittadella, sangue di uomo nuovo*”<sup>41</sup>. Viceversa le industrie del polo svolgono per la cittadella una importante funzione sociale: contribuiscono al sostegno economico di essa e alla formazione spirituale dei suoi abitanti. Essi infatti possono sperimentare la cultura del dare anche in ambito economico, vivendo esperienze lavorative e professionali in queste aziende.

### 5.3.2 Città sul monte

Questa metafora è utile per indicare che il polo industriale dà visibilità al progetto Economia di Comunione. E’ infatti “un’esposizione permanente di questo nuovo agire economico, [...] un *tempio laico* di questa nuova cultura”<sup>42</sup>, “testimonianza concreta e visibile del progetto”<sup>43</sup>. In esso è espresso ciò che più caratterizza EdC, la comunione, vissuta all’interno dell’azienda e all’esterno, tra le aziende e con la cittadella. Chi visita il polo vede EdC nel suo agire quotidiano. Esso diventa quindi un faro che rende visibile e illumina l’esperienza e mostra in modo concreto e oggettivo come sia possibile vivere l’economia in modo diverso. Araujo sostiene che nei poli si debba vedere, oltre all’insieme delle aziende, ciò che si vede anche nella città celeste, ovvero il senso della famiglia, l’amore, l’unità, la comunione<sup>44</sup> (non a caso il polo è stato definito anche “casa delle imprese” e “focolare degli imprenditori”).

---

<sup>40</sup> Michele Zanzucchi, *Una casa per le imprese*, sul sito [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org).

<sup>41</sup> Alberto Ferrucci, testimonianza raccolta a Piacenza in occasione dell’ottavo appuntamento di approfondimento culturale e spirituale di EdC del 24 maggio 2004.

<sup>42</sup> Alberto Ferrucci, *Protagonisti di una profezia*, in *Economia di Comunione* n. 19/2003, [cit.], pag. 3.

<sup>43</sup> Giovanni Mazzanti, *Polo Lionello: a che punto siamo?*, [cit.], pag. 10.

<sup>44</sup> Vera Araujo, *I poli industriali*, in AA.VV., *Atti del convegno ‘Polo Lionello, casa degli imprenditori’*, [cit.], pag. 12.

La visibilità è essenziale perché permette al progetto di farsi conoscere e sensibilizzare l'opinione pubblica sui valori e i modi di operare di EdC. Inoltre attira l'interesse delle istituzioni e può così fare da punto di riferimento per gli standard internazionali e la disciplina legislativa, come abbiamo accennato nel capitolo 4.

### 5.3.3 Punto di riferimento

Il polo, oltre ad accogliere le imprese EdC che vogliono insediarsi, fa da punto di riferimento per tutte le aziende del progetto sparse per la nazione: “Le imprese di EdC [...] si sviluppano all'interno di piccoli (almeno per ora) poli industriali in prossimità delle cittadelle del movimento o, *se geograficamente distanti, si collegano idealmente ad esse*”<sup>45</sup>. Le aziende che si trasferiscono o nascono nel complesso produttivo sono chiamate *inserite*, quelle dislocate altrove sono dette *collegate*<sup>46</sup>. Il legame è ideale e operativo, rafforza la comunione e il sostegno reciproco fra tutti gli imprenditori. E' un collegamento molto importante: il polo infatti è sostenuto spiritualmente dalla cittadella ed è quindi dotato di una motivazione supplementare, che funge da incentivo e da esempio per gli altri nei momenti di crisi o di difficoltà. Inoltre è un *laboratorio*, il luogo ideale dove si possono sperimentare forme e strutture di impresa più adatte alle esigenze delle aziende di EdC: le innovazioni e i tentativi che hanno successo, nati anche dal confronto continuo che la vicinanza permette, saranno poi adottate dalle imprese collegate. Una delle esigenze più sentite dalle imprese del progetto è trovare strutture organizzative che valorizzino il desiderio di vivere l'impresa come una comunità e forse le esperienze vissute nei poli potranno darvi una risposta.

### 5.3.4 Sale e lievito

Il polo è, come abbiamo visto, *città terrena* e *città sul monte*. Proprio grazie al fatto che è “città” può essere “sale e lievito”, cioè può contaminare, può diffondere quella comunione che vive in modo radicale: “La città è infatti diversa dalla fortezza

---

<sup>45</sup> Chiara Lubich, *L'Economia di Comunione – storia e profezia*, [cit.], pag. 35.

<sup>46</sup> Vera Araujo, *Per una economia di Comunione secondo la dottrina sociale della Chiesa*, [cit.], pag. 521.

proprio perché si lascia attraversare, sporcare dallo straniero”<sup>47</sup>. Il polo deve farsi contaminare per poter contaminare. In particolare deve lasciarsi influenzare dalle imprese di EdC collegate, che dimostrano che è possibile vivere in modo diverso l’economia, anche al di fuori del laboratorio privilegiato che è il polo. Chi cerca di contaminare? Le aziende inserite entrano in contatto con fornitori, clienti, pubblica amministrazione: “E’ come se idealmente la città aprisse le sue porte per scendere sotto il monte, e diventare sale della terra”<sup>48</sup>. Chi però ha più bisogno del polo sono, come abbiamo detto, soprattutto le imprese collegate.

## **5.4 POLI PRODUTTIVI E DISTRETTI INDUSTRIALI**

E’ immediato accostare i poli produttivi ai distretti industriali, conosciuti e studiati da molto tempo e caratterizzanti il tessuto produttivo dell’economia italiana e non solo. Le due forme economiche hanno elementi in comune, ma anche significative differenze, come sottolinea Bruni: “Il polo è una forma economica nuova e innovativa”<sup>49</sup>. Per chiarire questo aspetto, innanzitutto approfondiamo il concetto di distretto industriale.

### **5.4.1 Il distretto industriale**

Il distretto industriale è “una entità socio territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in una area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese”<sup>50</sup>. Esso, nella tradizionale concezione marshalliana, è costituito da numerose piccole imprese raggruppate in uno stesso ambito geografico<sup>51</sup>. In certi settori manifatturieri, infatti, i vantaggi della produzione su larga scala si possono ottenere raggruppando in uno stesso luogo un gran numero di piccoli produttori, ognuno dei quali svolge con la massima economia una fase del processo. Accanto alle imprese vi è spazio per

---

<sup>47</sup> Luigino Bruni, *Il polo industriale: città sul monte e sale della terra*, in *Economia di Comunione* n. 15/2001, [cit.], pag. 9.

<sup>48</sup> IBIDEM.

<sup>49</sup> IBIDEM, pag. 8

<sup>50</sup> Giacomo Becattini, *Il distretto industriale marshalliano come concetto socio economico*, in *Stato e mercato*, n. 25/1989, Bologna (Il Mulino), pag. 112.

<sup>51</sup> Gabi Dei Ottati, *Il mercato comunitario*, in Giacomo Becattini (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna (Il Mulino), 1987, pag. 119.

industrie sussidiarie che soddisfano i loro bisogni particolari (produzione di attrezzature, raccolta e distribuzione di materiali, raccolta e distribuzione dei prodotti)<sup>52</sup>. I distretti hanno caratteristiche settoriali abbastanza precise (distretti tessili, distretti delle calzature..) ma questo non significa omogeneità produttiva. L'industria che caratterizza il distretto infatti può assumere configurazioni produttive *verticali* (fasi diverse del processo), *lateral*i (stessa fase in processi simili, ad esempio confezioni per donna e per uomo), *diagonali* (attività di servizio alle industrie del distretto)<sup>53</sup>.

#### 5.4.1.1 *Le economie esterne*

Secondo Becattini, ciò che tiene unite le imprese distrettuali è “una rete complessa e inestricabile di economie e diseconomie esterne, di congiunzioni e connessioni di costo, di retaggi storico-culturali, che ravvolge sia le relazioni interaziendali che quelle più squisitamente interpersonali”<sup>54</sup>. I distretti hanno un'efficienza elevata grazie a queste economie esterne. Sono soprattutto economie di agglomerazione, cioè economie sui costi di produzione e di transazione derivanti dall'essere inseriti in un agglomerato produttivo. I vantaggi derivano dal fatto che il distretto costituisce un “ispessimento localizzato”<sup>55</sup> delle interdipendenze tra aziende e popolazione di un distretto, entro una localizzazione stabile e ristretta<sup>56</sup>. Un sistema di piccole imprese può raggiungere la piena utilizzazione degli strumenti di produzione altamente specializzati, se le fasi del processo produttivo sono scomposte e ripartite fra le aziende distrettuali in modo appropriato. Questa efficienza non implica necessariamente l'agglomerazione, ma è motivata da esigenze logistiche quali la necessità di rifornimenti molto tempestivi, facilitati dalla vicinanza.

Importanti vantaggi dovuti alla localizzazione sono ricollegabili alla necessità di contatti rapidi ed efficaci, allo sviluppo e alla stratificazione delle conoscenze, al consolidamento della fiducia reciproca, alla condivisione di standardizzazioni particolari sviluppate nel distretto. Le relazioni positive e innovative che si

---

<sup>52</sup> Giacomo Becattini, *L'unità di indagine*, in Giacomo Becattini (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, [cit.], pag. 46.

<sup>53</sup> Marco Bellandi, *La formulazione originaria*, in Giacomo Becattini (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, [cit.], pag. 51.

<sup>54</sup> Giacomo Becattini, *L'unità di indagine*, [cit.], pag. 47.

<sup>55</sup> IBIDEM.

<sup>56</sup> Marco Bellandi, *La formulazione originaria*, [cit.], pagg. 54-66.

diffondono e si moltiplicano, in virtù della vicinanza e dell'appartenenza, generano un effetto sinergico positivo che “enfattizza l'unità delle imprese nella competizione con altre imprese isolate o appartenenti a distretti simili in altre aree”<sup>57</sup>. Un vantaggio citato spesso, connesso ai distretti, è lo sviluppo di una *atmosfera industriale*. E' un processo culturale, connesso alle necessità dell'industria, che sviluppa nel tempo una attitudine alla responsabilità, all'attenzione e alla capacità nell'utilizzare macchine e materiali. Quando molte persone si dedicano alla stessa attività si educano a vicenda. Caratteristica dell'impresa distrettuale è la sua capacità di aggiornarsi, di utilizzare innovazioni tecniche e scientifiche e di metterle a profitto rapidamente. La concentrazione infatti favorisce la diffusione dell'innovazione, e il know how accumulato nel distretto agevola la comprensione e l'adozione delle novità. L'omogeneità culturale favorisce la trasmissione delle idee, delle intuizioni, che nel distretto nascono con facilità grazie al continuo confronto tra le esperienze e le conoscenze dei diversi operatori e alla possibilità degli imprenditori di avvalersi di collaboratori pronti e professionali. Il distretto beneficia inoltre di economie di commercializzazione, dovute ad esempio alla possibilità di usufruire di attività terziarie altamente qualificate.

Questi vantaggi sono detti *economie esterne* perché esse sono, appunto, esterne all'impresa ma interne al distretto; derivano dalla vicinanza territoriale e dall'interazione tra aspetti economici e socio-culturali<sup>58</sup>. Le piccole imprese distrettuali quindi, che non beneficiano di economie di scala, usufruiscono però di questi vantaggi competitivi che si basano su input materiali e immateriali profondamente legati al territorio, “espressione della storia locale e delle sue componenti sociali, culturali, istituzionali ed economiche”<sup>59</sup>.

A questo proposito, Bianchini<sup>60</sup> sottolinea che le imprese non distrettuali, in alcuni settori (e al di sopra di un scala minima efficiente relativamente bassa), beneficiano di economie di scala interne che sono molto meno significative di quelle esterne di cui si avvantaggiano le imprese del distretto, generate dal particolare *clima* che si

---

<sup>57</sup> Giovanni Bianchini, *Concorrenza regole strategia aziendale*, [cit.], pag. 24.

<sup>58</sup> Giacomo Becattini, *Introduzione: il distretto industriale marshalliano, cronaca di un ritrovamento*, in Giacomo Becattini (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, [cit.], pag. 13.

<sup>59</sup> Riccardo Varaldo e Luca Ferrucci, *Introduzione*, in Riccardo Varaldo e Luca Ferrucci, *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Milano (FrancoAngeli), 1997, pag. 12.

<sup>60</sup> Giovanni Bianchini, *Concorrenza regole strategia aziendale*, [cit.], pag. 24.

respira, dall'humus culturale e produttivo caratterizzante l'area distrettuale. In merito, l'Ufficio Studi della Banca d'Italia e del Dipartimento di Scienze Statistiche dell'Università di Bologna, ha tentato di misurare gli effetti delle economie esterne sulle performance delle imprese distrettuali; sulla base delle ipotesi formulate, "l'analisi empirica condotta mostra che *la redditività delle imprese distrettuali risulta effettivamente superiore*, e in misura statisticamente significativa, rispetto a quelle isolate; gli indicatori esaminati appaiono più elevati di circa 2-4 punti percentuali, considerando sia la classe dimensionale, sia l'attività economica, sia il tempo"<sup>61</sup>. Le imprese non distrettuali possono trovare condizioni produttive più efficienti dal punto di vista dei costi rispetto a quelle distrettuali (ad esempio localizzandosi in aree in cui il costo delle materie prime e del lavoro è molto basso) compensando così i vantaggi distrettuali. "Ma questo può essere valido con riferimento a produzioni di non elevata qualità, ossia quando non sono richieste materie prime o semilavorati di qualità, competenze non facilmente imitabili perché frutto di una storia, di una cultura"<sup>62</sup>. La qualità delle relazioni e la cultura condivisa nel territorio, generano quindi vantaggi competitivi non riproducibili da imprese isolate, di cui dunque si avvantaggiano solo le imprese distrettuali.

#### 5.4.1.2 Distretto industriale come sistema di imprese

Rullani<sup>63</sup> sostiene che non basta essere localizzate nella stessa area e intrecciare esperienze di divisione del lavoro e di comunicazione per parlare di imprese distrettuali; bisogna mettersi *a sistema* formando una identità collettiva e costruendo circuiti di autoreferenza che la riproducano nello spazio e nel tempo. L'identità collettiva permette un reciproco riconoscimento, attiva metri comuni di interpretazione che agevolano la comunicazione. Essa fa sì che si ragioni e agisca in termini di *noi*. La pratica quotidiana della comunicazione e della cooperazione, attiva i circuiti di autoreferenza, cioè si forma un linguaggio locale che è valido

---

<sup>61</sup> Silvia Fagiani, Guido Pellegrini, Ettore Romagnano, L. Federico Signorini, *L'efficienza delle imprese nei distretti industriali italiani*, in *Sviluppo Locale*, vol. V, n. 9, Torino (Rosenberg & Sellier), 1998, pag. 68.

<sup>62</sup> Giovanni Bianchini, *Concorrenza regole strategia aziendale*, [cit.], pag. 25.

<sup>63</sup> Enzo Rullani, *L'evoluzione dei distretti industriali: un percorso tra de-costruzione e internazionalizzazione*, in Riccardo Varaldo e Luca Ferrucci, *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, [cit.], pag. 65.

intersoggettivamente e permette di esprimere un punto di vista sistemico e non individuale.

#### 5.4.1.3 Le dinamiche di cooperazione e di concorrenza

La localizzazione, nell'ambito distrettuale, di molte piccole imprese che svolgono attività specializzate dà vita ad un apparente paradosso. Esse danno luogo, contemporaneamente, ad una concorrenza molto intensa e ad una altrettanto notevole cooperazione. Le imprese distrettuali che svolgono la stessa fase del processo produttivo sono infatti in competizione tra loro. Becattini<sup>64</sup> dà tre motivazioni della vivace concorrenza interna ai distretti:

- la vicinanza elimina i monopoli spaziali;
- la percezione piena e immediata delle mosse dei concorrenti nel distretto induce risposte più pronte;
- la contiguità aggiunge un tratto personale, di invidia e di emulazione, alla rivalità puramente commerciale.

Questo genera un clima concorrenziale mediamente più acceso che nel resto del sistema economico. Allo stesso tempo queste imprese appartengono ad uno stesso ambiente sociale caratterizzato da una cultura e da regole implicite di comportamento comuni. Nel tempo si forma una “consuetudine di cooperazione reciproca estesa ai rapporti economici”<sup>65</sup>. Le forme di cooperazione sono consapevoli e inconsapevoli. Tra le prime vi sono: infrastrutture comuni, cooperazione di acquisto e vendita, centri locali di formazione professionale, forme associative. La cooperazione inconsapevole è data da regole e convenzioni, accettate dalla comunità su cui insiste il distretto, che permettono che la concorrenza non degeneri in forme distruttive per il sistema locale. Ottati definisce tale cooperazione *normale*, in quanto conforme alle consuetudini locali, e permette il coordinamento e l'integrazione della divisione del lavoro<sup>66</sup>. “Il distretto, quando funziona, è un ambiente dove i fenomeni della concorrenza e della cooperazione si manifestano in forma accentuata e interagiscono

---

<sup>64</sup> Giacomo Becattini, *Distretti industriali e Made in Italy – Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Torino (Bollati Boringhieri), 1998, pag. 49.

<sup>65</sup> Gabi Dei Ottati, *Il mercato comunitario*, [cit.], pag. 121.

<sup>66</sup> Gabi Dei Ottati, *Cooperazione e concorrenza nel distretto industriale come modello organizzativo*, in Riccardo Varaldo e Luca Ferrucci, *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, [cit.], pag. 219.

fra loro in modo economicamente virtuoso, tale cioè da alimentare una continua crescita della produttività<sup>67</sup>. Concorrenza e cooperazione sono bilanciate in un “equilibrio dinamico”<sup>68</sup> che rigenera la competitività del distretto. La cooperazione, fondata su consuetudini e investimenti in reputazione, promuove forme costruttive di concorrenza e disincentiva comportamenti opportunistici; la concorrenza utilizza e promuove la cooperazione: si riproducono a vicenda rendendo il distretto vitale e coeso e ponendo le basi della sua sopravvivenza.

I rapporti economici interaziendali e interpersonali, caratterizzati da questa originale miscela di concorrenza e cooperazione, generano un meccanismo di regolazione degli scambi molto efficace. Tradizionalmente le transazioni sono regolate dal mercato (attraverso i prezzi), dalla gerarchia (che si avvale di regole esplicite applicate dalla autorità) o dalla comunità (che ha come base informativa un codice di comportamento implicito, interiorizzato dai membri attraverso la socializzazione). Nel distretto la transazione è regolata da un meccanismo intermedio tra il mercato e la comunità, definito “mercato comunitario”<sup>69</sup>. Infatti da un lato, la concorrenza incentiva l’iniziativa, dall’altro la consuetudine alla cooperazione garantisce che la reciprocità sia rispettata.

#### *5.4.1.4 I limiti del distretto industriale*

Varaldo e Ferrucci<sup>70</sup> evidenziano quali siano i limiti della realtà distrettuale. Innanzitutto, il tessuto produttivo fortemente frammentato sta diventando un fattore di vincolo e di ritardo e sottolinea l’urgenza di trasformazioni strutturali. In secondo luogo i distretti non favoriscono la ormai necessaria crescita dimensionale delle imprese (in realtà in alcuni distretti industriali vi è la compresenza attiva di grandi e piccole imprese. Nel distretto ceramico di Sassuolo, ad esempio, tra le circa 200 aziende specializzate, ci sono imprese come la Marazzi che impiega oltre 2000

---

<sup>67</sup> Giacomo Becattini, *Distretti industriali e Made in Italy – Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, [cit.], pag. 50.

<sup>68</sup> Gabi Dei Ottati, *Cooperazione e concorrenza nel distretto industriale come modello organizzativo*, [cit.], pag. 236.

<sup>69</sup> Gabi Dei Ottati, *Il mercato comunitario*, [cit.], pag. 124.

<sup>70</sup> Riccardo Varaldo e Luca Ferrucci, *La natura e la dinamica dell’impresa distrettuale*, in Riccardo Varaldo e Luca Ferrucci, *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, [cit.], pagg. 36-38.

addetti, per un fatturato che supera i 260 miliardi di lire<sup>71</sup>). Essi infatti creano consuetudini e abitudini legati alla piccola dimensione e questo si aggiunge alla tradizionale avversione dell'imprenditore a fare investimenti, considerandoli causa di irrigidimento delle strutture dell'impresa. A volte, le stesse esternalità distrettuali condizionano le traiettorie di sviluppo delle imprese costringendole a ripetere formule e paradigmi storici (piccola dimensione, deverticalizzazione, specializzazione, radicamento nel contesto locale). Infine, il basso livello di barriere all'entrata e l'omologazione delle formule imprenditoriali canoniche, accentuano la concorrenza potenziale ed effettiva limitando le possibilità di crescita.

#### 5.4.2 Distretto e polo: confronto

Consideriamo innanzitutto le analogie tra le due forme produttive:

- entrambe consistono in un raggruppamento di imprese che si localizzano stabilmente in un'area ristretta;
- le economie esterne, nei distretti, trovano origine nella cultura sociale condivisa presente nel territorio, frutto di una storia e di fattori sociali e istituzionali. Allo stesso modo le aziende inserite nei poli condividono un substrato culturale molto forte che si identifica nella cultura del dare, frutto della storia, della spiritualità e delle esperienze del Movimento dei Focolari. "Possiamo dire che per entrambi i vantaggi competitivi non sono negli *output*, ma negli *input*"<sup>72</sup>. La possibilità per le aziende di EdC di replicare i vantaggi dei distretti è confermata da Castaldo e Organini che, in occasione del convegno annuale della rivista *Industria & Distribuzione*, tenuto a Parma il 12 ottobre 2000, hanno affermato che il modello dei distretti è replicabile virtualmente *se è possibile* replicare on line la fiducia. Quest'ultima è determinata da: motivazioni e assenza di opportunismo, spirito di collaborazione, allineamento culturale (su valori sganciati dal tempo) e investimento personalizzato (su di me). Bianchini afferma che questi sono elementi caratteristici delle imprese di EdC, e quindi *esse possono* riprodurre

---

<sup>71</sup> Tiziano Bursi, Gianluca Marchi e Giuseppe Nardin, *Trasformazioni organizzative nell'impresa distrettuale: alcune premesse sulla definizione dell'unità di analisi*, in Riccardo Varaldo e Luca Ferrucci, *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, [cit.], pag. 115.

<sup>72</sup> Intervista ad Alberto Frassinetti, consigliere di E. di C. S.p.A.

il modello distrettuale sia a livello virtuale (le imprese collegate), sia accanto alle cittadelle. “Questo è possibile proprio a partire dal fatto di un’omogeneità culturale delle imprese dell’Economia di Comunione, ma anche dalla constatazione di una certa omogeneità con altre imprese, in particolare del sistema cooperativo (anche se di ispirazione laica), comunque omogeneo nei valori per quanto attiene alla solidarietà anche a livello internazionale, al rispetto dei diritti umani ed alla tutela dell’ambiente”<sup>73</sup>. Questa omogeneità culturale, nei distretti e nei poli, favorisce il dialogo e la trasmissione delle idee;

- le relazioni positive tra le imprese, caratterizzate da reciprocità e collaborazione, sono carattere distintivo dei distretti e sono vissute nei poli con enfasi ancora maggiore;

Numerosi sono gli aspetti che le distinguono:

- è diverso il modo in cui nascono: la formazione di un polo EdC comincia attraverso la costituzione di una società a capitale diffuso che acquista il terreno e costruisce i capannoni e le infrastrutture. Successivamente fornisce i servizi di start up e di consolidamento delle aziende che vi si insediano. I distretti invece sono una localizzazione spontanea di aziende specializzate in un particolare settore. Spesso, all’inizio dell’esperienza distrettuale vi è una grande impresa che ha formato professionalmente lavoratori, i quali hanno poi deciso di aprire una propria attività<sup>74</sup>;
- diverso anche il motivo per cui nascono: il polo nasce affinché gli imprenditori si sostengano reciprocamente, per svilupparsi e raggiungere gli

---

<sup>73</sup> Giovanni Bianchini, *Concorrenza regole strategia aziendale*, [cit.], pag. 186.

<sup>74</sup> Sebastiano Brusco, *Il modello Emilia: disintegrazione produttiva e integrazione sociale*, in Sebastiano Brusco (a cura di), *Piccole imprese e distretti industriali*, Torino (Rosenberg & Sellier), 1989, pagg. 482-483: “Quasi sempre all’origine di un distretto industriale vi sono una o più grandi imprese che, in tempi lontani, hanno operato nel settore in cui oggi operano le piccole imprese artigiane [...]; la logica di questo pattern di sviluppo è molto chiara: è la grande o media impresa che col suo operare quotidiano riesce ad introdurre in un tessuto sociale agricolo, con scarsi collegamenti con i mercati, le competenze tecniche e le professionalità necessarie. Gli operai imparano a gestire il processo produttivo, gli impiegati vengono a conoscere i collegamenti con i fornitori e il mercato del prodotto. Quando siano date certe condizioni, operai e impiegati, poco a poco tenderanno a trasformarsi in lavoratori autonomi che fanno per loro conto il lavoro che avevano imparato a fare in fabbrica. E a quali siano queste condizioni si è già più volte accennato che il mercato richieda serie corte, che le grandi imprese tenderanno a decentrare, e che il processo produttivo sia facilmente suddivisibile in fasi”.

obiettivi di EdC; inoltre, come abbiamo visto, esso completa la cittadella, dà visibilità al progetto, funge da collegamento tra le imprese disperse e punta a diffondere la cultura del dare. Le aziende dei distretti nascono, invece, con lo scopo di conseguire profitti;

- i distretti sono monosettoriali, cioè si caratterizzano per un settore di specializzazione (es. il distretto ceramico di Sassuolo), mentre i poli raggruppano aziende che operano in mercati e producono beni e servizi molto diversi tra loro;
- le aziende del distretto sono specializzate in una o poche fasi del processo produttivo, mentre le aziende di EdC sono imprese tradizionali che svolgono tutte le fasi del processo;
- il polo è inserito nella cittadella del Movimento dei Focolari, che “assicura e alimenta la cultura sociale specifica”<sup>75</sup>. Il processo con il quale si crea questa cultura è frutto di una formazione continua, di una adesione consapevole, di una condivisione costruttiva. L’humus culturale in cui è immersa la popolazione di un distretto è frutto della storia e delle vicende del territorio, non è creato in modo consapevole;
- l’atmosfera industriale che si vive nei distretti è legata all’attitudine e alla capacità di conoscere e utilizzare macchine e materiali. L’atmosfera dei poli EdC è legata al vivere, a livello di imprese, in una dimensione comunitaria, familiare, di reciprocità;
- nei distretti si vive una concorrenza molto intensa che è assente nei poli, essendo questi composti da imprese che operano in mercati diversi;
- come abbiamo visto, nei distretti le transazioni sono regolate da un meccanismo intermedio tra il mercato (che utilizza i prezzi) e la comunità (che si avvale di comportamenti improntati alla collaborazione), definito *mercato comunitario*, frutto delle dinamiche di concorrenza e di reciprocità vissute tra le imprese del distretto; le aziende dei poli, invece, si considerano una *comunità di imprese* e vivono relazioni improntate alla condivisione, alla reciprocità, alla comunione.

---

<sup>75</sup> Luigino Bruni, *Il polo industriale: città sul monte e sale della terra*, [cit.], pag. 8.

## 5.5 IL VALORE AGGIUNTO DEI POLI DI EdC

Il polo industriale, come abbiamo visto, assomiglia molto a quel tipo di esperienza economica caratterizzata da strutture di servizio, dette anche *incubatoi*, gestite da società (solitamente pubbliche) che acquistano un terreno industriale, creano infrastrutture (opere di urbanizzazione, strade, fornitura di servizi elettrici, telefonici...) e promuovono e favoriscono la nascita di nuove imprese, soprattutto nel settore dell'alta tecnologia e dei servizi innovativi. Sono esperienze che trovano ampio consenso perché sostengono il momento più delicato della vita di un'impresa (la sua nascita), favorendo la ricerca di capitali, la fase organizzativa, l'analisi di mercato, la riduzione dei costi di localizzazione e di promozione. Le imprese che vi si insediano condividono le infrastrutture e i servizi offerti dalla società di gestione. Il polo si configura quindi come un "sistema integrato di imprese, piuttosto che una sommatoria di singole realtà imprenditoriali"<sup>76</sup>.

Questi elementi sono presenti nei poli imprenditoriali di Economia di Comunione, ma non sono sufficienti per comprenderne il suo valore aggiunto.

### 5.5.1 Polo produttivo come comunità di imprese

Il polo è soprattutto una comunità di imprese che mette la vita di comunione tra di esse alla base dell'operare quotidiano. E' una comunità "che vuole essere civile"<sup>77</sup>, quindi coniuga la dimensione comunitaria con l'apertura a tutti, riscoprendo così la propria identità proprio perché aperta al mondo intero.

La vita di comunione tra le aziende consiste:

- in una continua *condivisione* di esperienze, problemi, intuizioni, conoscenze, formazione professionale, risorse, opportunità di mercato;
- in un *sostegno reciproco* nei momenti di difficoltà, di tipo finanziario, organizzativo, a livello di idee. Alberto Ferrucci, in occasione dell'approfondimento culturale di EdC, del 23 maggio 2004 a Piacenza, ha affermato che nel polo Spartaco un'azienda che era in difficoltà è rinata grazie al sostegno e alla creatività delle altre imprese;

---

<sup>76</sup> Pierangelo Tessieri, *Il plusvalore di un polo EdC*, in Economia di Comunione n. 15/2001, [cit.], pag. 15.

<sup>77</sup> Luigino Bruni, *Il polo industriale: città sul monte e sale della terra*, [cit.], pag. 8.

- nella *corresponsabilità* dell'andamento aziendale;
- nell'*attenzione comune* all'impatto ambientale e alla valorizzazione piena della persona.

Chiara Lubich a questo proposito ha affermato: “Tutti gli industriali convergono nei poli industriali delle cittadelle perché devono essere tutti amici, tutti legati. Si consigliano fra loro nelle difficoltà, si consolano, si aiutano reciprocamente e anche con le idee. Occorrono questi poli per avere l'Economia di Comunione”<sup>78</sup>.

### 5.5.2 I vantaggi competitivi dei poli di EdC

Analizzando i vantaggi competitivi delle aziende EdC, abbiamo sottolineato come la forte condivisione dei valori e della cultura vissuta nelle dinamiche aziendali faciliti la collaborazione, la comunicazione, e sia altamente motivante per tutti i lavoratori. Abbiamo detto come questo produca un *capitale umano collettivo* la cui produttività è superiore a quella di gruppi con meno intesa reciproca. A questo proposito, Baldarelli sottolinea come la contemporanea estensione, a più aziende nello stesso luogo, della capacità di accumulare capitale umano e relazionale, comporti un aumento della produttività e dell'efficienza di queste aziende e, in secondo luogo, in conseguenza di questa accresciuta efficienza, consenta loro di aumentare i posti di lavoro e rispettare e salvaguardare l'ambiente circostante senza subire problemi di competitività<sup>79</sup>.

La condivisione dei valori, nei poli, è alimentata dalla vicinanza tra le aziende, in quanto permette un quotidiano confronto e sostegno reciproco; soprattutto, la vicinanza e il legame con la *fonte primaria* di questa cultura, cioè la cittadella, consente di accrescere continuamente le motivazioni di imprenditori e lavoratori (e quindi la loro tensione allo sviluppo), la loro adesione alla cultura del dare e agli obiettivi di EdC, la consapevolezza che l'azienda sia uno *strumento sociale* al servizio di una comunità.

Le relazioni che si instaurano tra le aziende dei poli sono un aspetto veramente interessante:

---

<sup>78</sup> Chiara Lubich, *L'Economia di Comunione, storia e profezia*, [cit.], estratto del discorso tenuto da Chiara Lubich il 30 aprile 2001 a Praga.

<sup>79</sup> Maria Gabriella Baldarelli, *L'Economia di Comunione: un nuovo modo di essere azienda tra etica e globalizzazione*, in Luigino Bruni e Luca Crivelli (edd.), *Per una Economia di Comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma (Città Nuova Editrice), 2004, pag. 69.

- sono relazioni particolari, perché rispecchiano una vita di comunione e una adesione forte agli stessi valori etici e culturali. Norma Curti, commentando le testimonianze degli imprenditori del polo Spartaco in occasione del congresso EdC svoltosi in Brasile (cittadella Ginetta) nel giugno 2003, ha affermato: “Dalle esperienze degli imprenditori presenti nel polo Spartaco è emersa la comunione profonda ed operativa nata tra le aziende, che ha suscitato inventiva, opportunità di collaborazione, con vantaggi per tutti”<sup>80</sup>. A questo proposito è utile aggiungere ciò che abbiamo affermato parlando dei vantaggi competitivi dell’azienda di EdC. Essa imposta le relazioni sulla base della gratuità. Nei rapporti tra le aziende del polo si innescano quindi circuiti di reciprocità, che nascendo da un atteggiamento libero, arricchiscono la relazione e quindi tutte le parti coinvolte<sup>81</sup>. L’arricchimento deriva da una dinamica di comunione, ove ognuno si arricchisce nel dare e nel ricevere. Nell’impegno che ogni soggetto mette nella relazione, infatti, si trasmettono valori e talenti personali, e questa è una interazione a somma positiva, poiché avviene uno scambio di valori non equivalenti ma diversi, perché legati all’originalità della persona. Entrambe le parti diventano *co-creatori di valore*. La relazione diventa produttrice di un surplus di beni immateriali di cui l’impresa si avvantaggia, “spendibili strategicamente nel sistema di relazioni con clienti, fornitori, concorrenti, banche, istituzioni, insomma con i vari soggetti presenti nel mercato o nei mercati in cui l’impresa opera”<sup>82</sup>. Queste relazioni positive tendono quindi a diffondersi all’esterno del polo, grazie alla disponibilità delle imprese EdC di assumere atteggiamenti di reciprocità nei confronti di chiunque entri in contatto con loro. E’ la capacità di “saper vedere la realtà con occhi relazionali”<sup>83</sup>, cioè di essere in grado di collaborare in modo costruttivo con l’interlocutore perché ci si sforza di vedere in lui non un’antagonista ma una possibile risorsa. Questo fa sì che ci si relazioni con fiducia reciproca, cosa che nella competizione ha un valore determinante. Nella misura in cui questo atteggiamento, una volta giunto a

---

<sup>80</sup> Norma Curti, *Il congresso EdC del Brasile*, [cit.], pag. 15.

<sup>81</sup> Giovanni Bianchini, *Concorrenza regole strategia aziendale*, [cit.], pag. 188.

<sup>82</sup> IBIDEM.

<sup>83</sup> IBIDEM, pag. 201.

destinazione, riesce a sua volta a generare una risposta di reciprocità da parte di fornitori, clienti, istituzioni, si produce innovazione, aumenta la capacità creativa di tutti i soggetti coinvolti. Gli interlocutori esterni infatti si sentono stimolati ad adottare lo stesso comportamento, e gli effetti positivi, dal punto di vista competitivo, si diffondono;

- in secondo luogo sono relazioni instaurate tra aziende molto diverse tra loro, ma che innescano comunque sinergie di tipo economico, basate sulla condivisione di infrastrutture e di questi stessi valori.

# **CAPITOLO 6**

## **VERIFICA DELL'EdC:**

### **CASO TECNODOOR s.n.c. E CASO RIDIX S.p.A.**

La realtà aziendale di Economia di Comunione è caratterizzata da presupposti valoriali e dinamiche relazionali che sono tipiche di queste organizzazioni produttive. Ho indagato queste dimensioni e gli altri aspetti gestionali tipici, così come vengono concretizzati in due aziende italiane aderenti al progetto, operanti in settori diversi.

#### **6.1 CASO TECNODOOR s.n.c.**

##### **6.1.1 L'azienda**

Questa realtà aziendale è stata approfondita intervistando il signor Pietro Comper, titolare della ditta.

La Tecno Door s.n.c. è una azienda situata nella zona artigianale Cornalé a Isera, in provincia di Trento. Nata nel 1994 per volontà di Damiano Comper e del socio, è divenuta immediatamente operativa grazie ad uno studio preparatorio dell'attività, che ha permesso di analizzare il mercato, i prodotti e la potenziale clientela. I soci si sono formati in precedenti esperienze lavorative nel campo della progettazione, della produzione e dell'automazione delle chiusure industriali. Oggi l'azienda è in grado di offrire un servizio *chiavi in mano*, cioè la produzione, la consegna, la posa in opera e il collaudo di qualsiasi tipo di portone industriale o civile, manuale o motorizzato, con il vantaggio di essere gli unici interlocutori tra il cliente e il prodotto finito.

I prodotti offerti dall'azienda sono:

- portoni a libro;
- portoni pieghevoli;
- portoni sezionali;
- portoni perlinati;
- portoni a impacco laterale;

- portoni a scorrimento diritto.

L'azienda ha ottenuto la certificazione C.E., che premia la conformità dei prodotti con la normativa della Comunità Europea.

L'azienda ha due soci e impiega 16 dipendenti di cui:

- 6 sono impiegati nelle seguenti funzioni: ufficio acquisti, ufficio vendite, contabilità, ricerca, accettazione, controllo qualità e gestione dei cantieri;
- 10 sono operai che lavorano nell'officina o operano come montatori esterni.

Tecnodoor ha un volume di affari di circa 2 milioni di euro e dal 1994 ad oggi è cresciuta in media del 15% l'anno. Lo sviluppo è stato notevole, generato da una attenzione continua in ogni aspetto della gestione.

La Tecnodoor ha aderito al progetto Economia di Comunione in un momento successivo alla nascita. Nel 1996, infatti, il socio di Damiano Comper lascia la società; a lui subentra il padre dell'imprenditore, Pietro Comper. Quest'ultimo desiderava da tempo vivere pienamente il Vangelo nel lavoro e propone al figlio di aderire ad Economia di Comunione. Le forti perplessità di Damiano vengono soddisfatte grazie ad un incontro con alcuni responsabili del progetto, che illustrano la realtà e le dinamiche di una impresa EdC. I Comper, quindi, intraprendono con decisione il cammino per trasformare la Tecnodoor in un'azienda di comunione. Il cambiamento, all'interno dell'azienda, viene gestito ponendo i dipendenti di fronte ad un modo di relazionarsi e ad uno stile di comportamento improntato alla cultura del dare. Nel tempo i collaboratori si accorgono che qualcosa è cambiato e, nel caso pongano domande, i titolari spiegano loro i motivi del cambiamento e in cosa consiste EdC. "Non si è mai spinto in modo esplicito verso EdC, li si è messi di fronte ad uno stile di vita". Nel cammino intrapreso i Comper sono sostenuti da economisti che studiano il progetto, quali Bruni, Gui, Zamagni, con i quali vi è uno stretto legame; essi danno indicazioni su come deve essere l'impresa EdC, e la Tecnodoor cerca di metterle in pratica. A posteriori si guardano i risultati, i quali a volte sono migliori e a volte peggiori di quello che si prevedeva, e si cerca di trarne conclusioni e di capirne il motivo. "Imparare ad essere di EdC non è facile", afferma il sig. Comper, "occorre disciplina interiore e robuste convinzioni morali per rispettare alla lettera il protocollo stilato dalla Lubich. Avevamo molti operai

extracomunitari, ma se ne sono andati tutti a poco a poco. Volevano essere pagati in nero, ma noi ci siamo sempre rifiutati di farlo”.

La notevole crescita dimensionale non ha generato particolari problemi in termini di valori e cultura condivisa tra i collaboratori.

La TecnoDoor è una società in nome collettivo (snc), forma giudica che, a detta dell'imprenditore, aiuta a livello competitivo in quanto dà maggiori garanzie ai fornitori (infatti sono tutelati dal patrimonio personale dei soci). “Essi si espongono di più perché hanno più fiducia”. Il sig. Comper però auspica che l'azienda diventi una società a responsabilità limitata (srl), “e ci arriveremo, affinché tutti i dipendenti diventino soci”.

### **6.1.2 Gli obiettivi e i valori**

L'obiettivo dell'impresa è raggiungere l'armonia all'interno e all'esterno dell'azienda.

Il valore centrale è la persona. Di conseguenza ogni relazione deve essere caratterizzata da rispetto reciproco, lealtà, correttezza, per raggiungere l'armonia auspicata tra tutti i collaboratori. L'impegno, da parte dell'imprenditore, affinché tutti vivano a fondo questi valori è motivato dalla consapevolezza che questo facilita la reciprocità tra le persone, e permette di creare un gruppo in cui si condividono (e quindi crescono e si sviluppano) le capacità e le esperienze. Questo è fonte di innovazione e permette ad ognuno di dare il meglio in quello che fa.

Non a caso il sig. Comper afferma che i punti di forza dell'azienda sono la vita di gruppo e lo scambio di opinioni. Questa affermazione fa intuire come il dialogo e il confronto in TecnoDoor siano aspetti vissuti costantemente e caratterizzanti le relazioni tra i collaboratori.

La motivazione e la condivisione degli obiettivi e dei valori aziendali vengono verificate in occasione di riunioni e assemblee. Esse sono considerate strumenti fondamentali per la comunicazione, il dialogo, la crescita dei collaboratori: si tengono ogni quindici giorni, e sono l'occasione per confrontarsi in merito all'andamento aziendale e ai problemi che sorgono. Al di là di queste, che sono periodiche, *in ogni momento*, se sorge un problema, l'esigenza di confrontarsi, o “se qualcuno va fuori dallo schema”, *chiunque*, dall'ultimo operaio fino ai titolari può

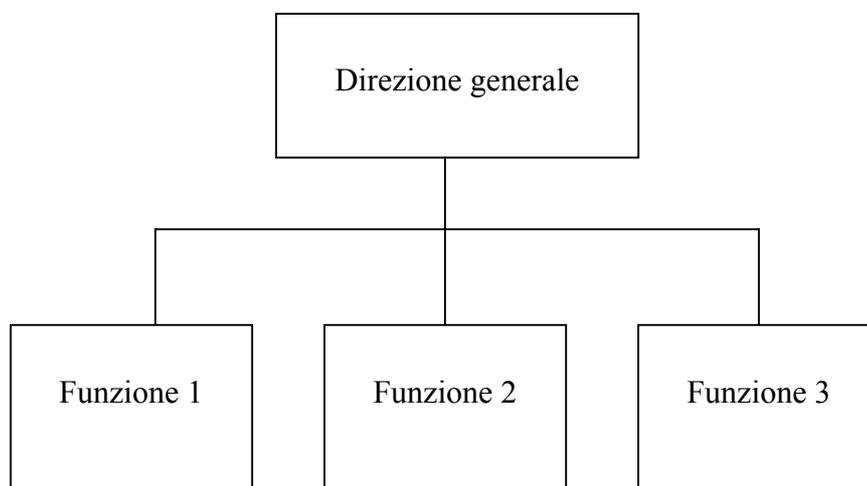
chiedere di riunirsi e la riunione viene fatta immediatamente. E' uno strumento flessibile e fondamentale per le dinamiche interne perché permette a tutti di sentirsi partecipi. “Ad esempio, oggi dovevo andare fuori ditta per un certo lavoro”, aggiunge il sig. Comper, “ma in azienda erano nate delle perplessità. Il responsabile del personale ha voluto fare subito un’assemblea e immediatamente ci siamo incontrati”. Esse sono inoltre considerate un’occasione importante per stimolare la relazionalità e la socializzazione dei dipendenti.

I momenti di crisi che l’azienda ha vissuto sono stati superati proprio grazie al confronto tra tutti i lavoratori, ascoltando le proposte che venivano condivise durante le riunioni. Ha aiutato molto, in questi casi, anche il capitale di fiducia accumulato nei confronti dei clienti.

### 6.1.3 La struttura organizzativa

La struttura organizzativa è di tipo funzionale. Essa è però un aspetto formale, cui viene dato un peso inferiore rispetto al dialogo, alla cooperazione, alla comunicazione.

**Figura 1:** struttura organizzativa funzionale



Fonte: Giuseppe Airoidi, Giorgio Brunetti, Vittorio Coda, *Economia Aziendale*, [cit.], pag. 476.

Infatti il lavoro di gruppo è considerato molto importante e non si dà un gran peso alla gerarchia, vale molto più il rispetto per le persone.

L'imprenditore considera l'azienda come una comunità, nel senso che tutti si sentono parte di un gruppo. Questo è un fattore importante ai fini del successo dell'impresa in quanto "qualifica il prodotto. Il dialogo, le riunioni frequenti, *generano reciprocità*. Ognuno dice quello che pensa, quello che sente, le sue idee e le sue intuizioni. Questo permette un'analisi continua dell'azienda e del prodotto. Se il responsabile di produzione vede che ci sono dei problemi, parla con l'ufficio tecnico che subito approfondisce la questione. In questo modo nasce il prodotto ben fatto". Quindi il prodotto è qualificato nel senso che è il frutto di un processo innovativo di condivisione vissuto in azienda. Diventa un prodotto di elevata qualità, qualità che giustifica prezzi più alti generati dai maggiori costi che una gestione di questo tipo comporta. "I frutti derivano dai rapporti tra le persone", conclude l'imprenditore.

#### **6.1.4 La gestione del personale**

La persona è un valore centrale e questa consapevolezza influenza ogni aspetto dell'azienda: "cerchiamo di mantenere sempre presente che il fine principale è lavorare per l'uomo". Infatti ogni operazione, compito o mansione è in funzione dell'uomo e non viceversa.

Il trattamento economico dei dipendenti è migliore di quello di altre imprese dello stesso settore (la retribuzione è in funzione delle esigenze di ogni dipendente) e sono previsti premi. Il sig. Comper tiene a sottolineare che questi ultimi non sono incentivi, i quali inducono il lavoratore ad un atteggiamento negativo, di competizione e non di collaborazione, improntato al *dover fare*. Il premio è diverso. Con esso si vuole ricompensare un atteggiamento di reciprocità, una scelta a favore dell'altro, uno stile di vita adottato, una intuizione. La decisione sull'assegnazione dei premi viene presa dai titolari o dai responsabili di reparto. Grazie al fatto che non sono incentivi ma premi, in azienda non si vive un clima di competizione fra i collaboratori, "non ci sono invidie o gelosie, non c'è il più bravo o il meno bravo. C'è solo chi può dare il 100 e chi il 90, e questo fatto è vissuto con serenità".

Si cerca di venire incontro alle esigenze dei dipendenti anche attraverso orari flessibili. Questi sono decisi dal confronto fra tutti, in assemblee, sulla base delle esigenze dei collaboratori e dell'azienda. "Ad esempio, in questo periodo fa molto caldo e in officina non c'è l'aria condizionata. Gli operai vogliono lavorare al

mattino, dalle 6.00 alle 14.00, perché fa più fresco. Niente in contrario, basta che vada bene all'anello successivo della catena di produzione, cioè i trasportatori e i montatori. Per questo gli operai lavorano al mattino, e uno solo lavora al pomeriggio, per fare da anello di collegamento. E' una collaborazione che funziona".

Normalmente gli orari sono:

officina: dalle ore 06.30 alle ore 12.00;

dalle ore 13.30 alle ore 16.30;

ufficio: dalle ore 08.00 alle ore 12.00;

dalle ore 13.30 alle ore 17.30.

Vengono assunte soprattutto persone esterne, senza ricercare soggetti conosciuti o di fiducia (per paura di turbare il clima aziendale). Le prospettive e i piani di carriera vengono definiti in un'assemblea e quindi ascoltando il parere di tutti i dipendenti. L'aggiornamento professionale avviene attraverso specifici corsi di formazione.

Per valorizzare i collaboratori si cerca di coinvolgerli il più possibile nelle decisioni e li si educa ad essere pienamente responsabili del proprio ruolo, compito o funzione. Quest'ultimo aspetto è fonte di discussioni molto accese in azienda. Infatti, pur nel rispetto dei ruoli, le relazioni sono di parità; "Dato che ognuno è responsabile del proprio compito, quando vi sono diversità di opinioni, si discute alla pari, anche se uno è caporeparto e l'altro è semplice operaio, e si discute con molta aggressività, perché sono molto coinvolti. Questo, paradossalmente, dà molti frutti, e non succede nelle altre aziende perché i collaboratori sono meno coinvolti, oppure la disparità gerarchica disincentiva a difendere le proprie opinioni".

L'ambiente di lavoro è curato con attenzione.

### **6.1.5 Il clima aziendale**

L'imprenditore considera il clima aziendale familiare. Il dialogo permette di rendersi conto della qualità delle relazioni e della motivazione dei dipendenti. Quest'ultima è generata soprattutto dalle finalità solidaristiche, dal clima interno positivo, dal sentirsi valorizzati, ma anche dalla sicurezza del processo produttivo e dal rispetto dell'ambiente.

Quando ci sono malumori, insoddisfazioni, rivalità, il sig. Comper non interviene immediatamente. Aspetta qualche giorno, affinché i litiganti riflettano e passi la

rabbia del momento. “Poi, con calma, prima con uno, poi con l’altro, dialogo, cerco di parlare. Poi parliamo tutti e tre insieme. Mio figlio in questo è più bravo. In questo modo il problema si risolve bene”. Nel caso ci sia un lavoratore non produttivo o che rovina il clima aziendale non si fanno minacce e non si assegnano sanzioni, ma si cerca sempre il dialogo per capire quale è il problema.

I rapporti tra imprenditore e lavoratori sono spontanei, caratterizzati da un dialogo continuo e naturale. Egli considera importante il *farsi uno* con tutti i collaboratori: questo significa immedesimarsi con loro, ed è possibile farlo anche se non vi è parità gerarchica. Quando i dipendenti lo permettono, si interessa della loro vita privata. Il signor Comper desidera per i suoi dipendenti la serenità quotidiana.

#### **6.1.6 Le relazioni con l’esterno**

I rapporti con i clienti sono buoni, al punto che l’azienda ha ottenuto diverse commesse grazie alla “pubblicità” fatta da clienti soddisfatti. La relazione è improntata al dialogo e all’ascolto delle loro esigenze. Importante sottolineare come l’azienda si impegni a sensibilizzare i clienti verso un consumo più attento e promuovere i suoi prodotti facendo leva sulla qualità del processo produttivo, caratterizzato dal porre sempre al centro le persone e dal rispetto dell’ambiente. Di conseguenza i clienti sono in grado di percepire il *valore* insito in ciò che produce la Tecnodoor. I valori dell’impresa a volte destano stupore tra i clienti ma in altri casi vengono apprezzati. La comunicazione avviene soprattutto telefonicamente o via e-mail. Nel caso di comportamento scorretto da parte dei clienti l’impresa esprime in modo chiaro e fermo le proprie ragioni.

L’imprenditore giudica buone le relazioni con i fornitori, gestite in modo diretto e con incontri. La relazione è caratterizzata dalla ricerca di reciprocità, che permettere di comprendere meglio le esigenze di entrambi. La fiducia guadagnata spinge i fornitori a concedere sconti.

L’azienda ha buoni rapporti con i concorrenti, con i quali si cerca di collaborare, condividere informazioni, competenze e conoscenze tecniche. Questo permette, rispetto ad un rapporto conflittuale, di ottenere vantaggi commerciali. Infatti

l'azienda ha stretto rapporti di partnership con alcuni concorrenti, in forza del quale avviene una fornitura reciproca di prodotti.

Non è mai capitato di dover rinunciare ad obiettivi o traguardi che avrebbero danneggiato un'impresa rivale.

La Tecnodoor, sia nei confronti dei fornitori che dei concorrenti, cerca di diffondere i valori in cui crede e la cultura del dare. Questo attraverso il “vivere, l'essere. Il nostro comportamento è uno specchio, che riflette ciò che siamo”.

L'azienda ha un buon legame con il territorio. Nel tempo, enti pubblici, centri per l'impiego, assistenti sociali, si rendono conto che la Tecnodoor è un'azienda diversa. La considerano come un loro collaboratore. Spesso chiedono all'azienda di assumere ragazzi problematici. L'imprenditore prima valuta se il gruppo è in grado di sostenerlo, in particolare il reparto cui è destinato, di conseguenza prende la decisione. Ad esempio, è stato chiesto alla Tecnodoor di accogliere un ragazzo di 17 anni, che il Comune aveva cercato di inserire, senza successo, in una cooperativa sociale. Il sig. Comper ha accettato ed è stato inserito in officina. “Era un ragazzo molto difficile: ritardi, assenze, litigi. Probabilmente pensava che tutti volessero sfruttarlo. Il caporeparto quasi non ce la faceva più e tutti abbiamo cercato di sostenerlo. Per 3 anni abbiamo avuto pazienza. Si è cercato di coinvolgerlo il più possibile nell'azienda: ha partecipato a tutte le assemblee, svolgeva diversi compiti. Sembrava un ragazzo irrecuperabile, fino a quando non gli è stato assegnato un lavoro che gli piaceva veramente. E' cambiato. Oggi è molto bravo, è responsabile di reparto, gli abbiamo dato un premio. E' super in gamba. L'amore continuo, disinteressato, che ha sperimentato in azienda gli ha permesso di fare il cambiamento”.

L'azienda inoltre intrattiene relazioni con aziende straniere, soprattutto austriache.

La Tecnodoor spera di aprire una filiale commerciale nel polo Lionello. “E' la nostra strada di santità. Quando Chiara Lubich ci ha chiamato abbiamo subito detto di sì. E, guarda caso, ci sono subito arrivate molte offerte importanti di lavoro proprio dalla Toscana e dall'Emilia”. Il progetto prevede di insediarsi nel polo aprendo uno

showroom e attivando una squadra di montatori, affinché l'azienda possa operare anche nel centro Italia. Attualmente uno studio di consulenza sta facendo l'analisi di fattibilità. La TecnoDoor infatti andrà nel polo solo se le previsioni indicano che questa unità sarà autosufficiente, e darà in breve tempo utili. “non vogliamo che diventi un peso per l'azienda”.

### **6.1.7 Sicurezza, ambiente, rispetto delle leggi**

L'impresa si impegna a rispettare sempre le normative in materia ambientale e di sicurezza, ma l'attenzione e l'impegno va oltre le leggi. Recentemente ha inaugurato un nuovo capannone completamente a norma, costruito allo scopo di aumentare la sicurezza degli operai.

Il rispetto delle leggi non ha generato problemi competitivi ma si è dovuto rinunciare a determinati affari che avrebbero comportato violazioni della legge.

I maggiori costi per l'impegno ambientale sono affrontati evidenziando la qualità del prodotto e la sua funzionalità.

### **6.1.8 La gestione degli utili**

L'azienda ha esigenze continue di reinvestimento per rimanere al passo con la concorrenza. Come impresa aderente al progetto Economia di Comunione, una parte degli utili viene destinata a tale scopo. Le decisioni in merito vengono prese alla fine dell'esercizio, mentre si prepara il budget per l'anno successivo. Una parte dei profitti è usata anche per effettuare sponsorizzazioni.

Il sig. Comper spiega che la regola della tripartizione degli utili, auspicata da Chiara Lubich, è solo teoria. A suo avviso nella realtà aziendale non può esistere:

- innanzitutto l'utile ha, come scopo primario, la retribuzione adeguata del personale. Le decisioni in merito vengono prese sulla base dell'esigenza di ogni dipendente e dell'azienda. “L'azienda non deve avere sofferenze, né economiche, né morali”, cioè deve rimanere in equilibrio, e i collaboratori devono essere soddisfatti, si devono sentire apprezzati e ricompensati;
- in secondo luogo, dopo aver analizzato con attenzione le previsioni di mercato, vengono decisi gli investimenti per lo sviluppo dell'azienda. “Ad

esempio, abbiamo appena acquistato un macchinario, che ci aiuterà a far fronte ad eventuali crisi future”;

- infine si donano gli utili alle finalità di EdC, stando attenti a mantenere una certa liquidità in azienda per far fronte agli imprevisti.

Il sig. Comper auspica leggi più favorevoli, che premino le imprese che devolvono utili a fini di solidarietà.

### **6.1.9 L'imprenditore e l'EdC**

Il signor Comper si considera differente rispetto ad un imprenditore cattolico che valorizza l'uomo, rispetta le leggi e l'ambiente; infatti all'interno dell'azienda condivide, *vive*, la felicità del lavoratore.

Il pensiero dei bisognosi che egli aiuta attraverso EdC è presente tutte le volte che stipula un contratto. Il senso di appartenenza ad una comunità più vasta è forte.

Si sente realizzato in quello che fa; infatti considera sia uno dei suoi scopi diffondere la cultura del dare e continuare ad impegnarsi anche al di fuori dell'azienda (non a caso, la sera in cui ho intervistato il signor Comper, era appena tornato dalla Germania, dove aveva testimoniato la sua esperienza come imprenditore di EdC). Egli comunque afferma che è abbastanza difficile introdurre la logica dell'amore nell'azienda e nel mercato.

Secondo il signor Comper l'Economia di Comunione è il tentativo concreto di creare una nuova cultura economica, che pone al centro l'uomo. Il ritorno economico è superiore a tutte le aspettative di budget: infatti “la Provvidenza è sempre presente”.



## **6.2 CASO RIDIX S.p.A.**

### **6.2.1 L'azienda**

Ho approfondito questa realtà aziendale intervistando il signor Michele Michelotti, uno dei soci.

La Ridix s.r.l. nasce nel 1969 a Grugliasco (TO). E' stata fondata da Clemens Fritschi e altri soci, per rappresentare sul mercato italiano, in esclusiva, aziende estere costruttrici e produttrici di macchine utensili, apparecchiature, utensileria, lubrorefrigeranti, normalizzati per stampi ed altri articoli di consumo. Ha aderito al progetto EdC subito dopo l'annuncio di Chiara Lubich nel 1991, in quanto alcuni soci appartengono al Movimento dei Focolari e ne condividono gli obiettivi. Nel 2001 è diventata una società per azioni.

L'azienda commercializza:

#### *MACCHINE:*

- centri di lavoro ad asportazione truciolo (centri di lavoro mono e plurimandrino, centri di lavoro orizzontali, fresatrici HSC per stampi di materie plastiche, pressofusione e stampaggio a caldo);
- centri di rettifica e affilatura, affilatrici per utensili di precisione (centri di rettifica a CNC e affilatrici universali, centri di profilatura, macchine per la lucidatura e l'onatura di placchette, utensili e altro, affilatrici per micropunte e microutensili);
- apparecchi e macchine per operazioni non convenzionali (sistemi modulari per la marcatura e l'identificazione di qualsiasi tipo di materiale);

#### *PRODOTTI DI CONSUMO:*

- utensili e portautensili ad alta precisione (utensili di precisione in metallo duro, alesatori di precisione, utensili di precisione in HSS e metallo duro, portautensili con placchette, placchette, utensili speciali a disegno, portautensili speciali a disegno);
- lubrorefrigeranti (lubrorefrigeranti minerali e vegetali emulsionabili, oli da taglio interi, apparecchi per lubrorefrigerazione minimalearia/olio, apparecchi per la gestione del lubrorefrigerante e per la pulizia e la manutenzione delle vasche);
- elementi normalizzati per stampi (molle, normalizzati per stampi, unità Hydrocam, Camdrive e Ready Benders);

- apparecchi e macchine per operazioni non convenzionali (apparecchi controllo presenza utensili e quote pezzo durante la lavorazione).

L'azienda ha ottenuto la certificazione per il sistema qualità UNI EN ISO 9002.

### **6.2.2 Gli obiettivi**

L'impresa ha 8 soci, impiega 29 dipendenti e ha un fatturato di 15.000.000 di euro.

I suoi obiettivi sono:

- acquistare e vendere in Italia e Slovenia beni e servizi (pre e post vendita) di qualità, prodotti da case estere qualificate che rappresenta (in alcuni casi svolge un ruolo di agente);
- formare se stessa ed i clienti a tecnologie avanzate ed all'uso appropriato dei prodotti che commercializza, in collaborazione con le case rappresentate;
- offrire il miglior servizio possibile ai clienti;
- considerare gli interessi dei produttori che le affidano il mandato di vendita anche i suoi interessi;
- creare con i clienti una piena collaborazione e partnership. A questo scopo si cerca di favorirli fornendo:
  1. una gamma il più completa possibile di prodotti di qualità per l'industria meccanica;
  2. consulenza anche finanziaria;
  3. il più tempestivamente possibile assistenza e aiuto per risolverne i problemi.

### **6.2.3 I valori**

La Ridix considera l'uomo al centro di ogni attività, è il punto di riferimento per ogni comportamento. L'operato dell'azienda si ispira ai valori della correttezza, della sincerità e della trasparenza nei comportamenti. Inoltre ogni azione mira alla ricerca costante di qualità e precisione. La serietà e i prodotti di qualità sono considerati i suoi punti di forza.

A tutti coloro che collaborano (soci, dipendenti, agenti) è chiesto di identificarsi al 100% con questi valori e partecipare in modo attivo e costruttivo alla realizzazione degli obiettivi dell'azienda. Per renderli espliciti e condivisi, i valori e la mission vengono presentati ad ogni nuovo assunto e vi è un impegno continuo, nel dialogo e

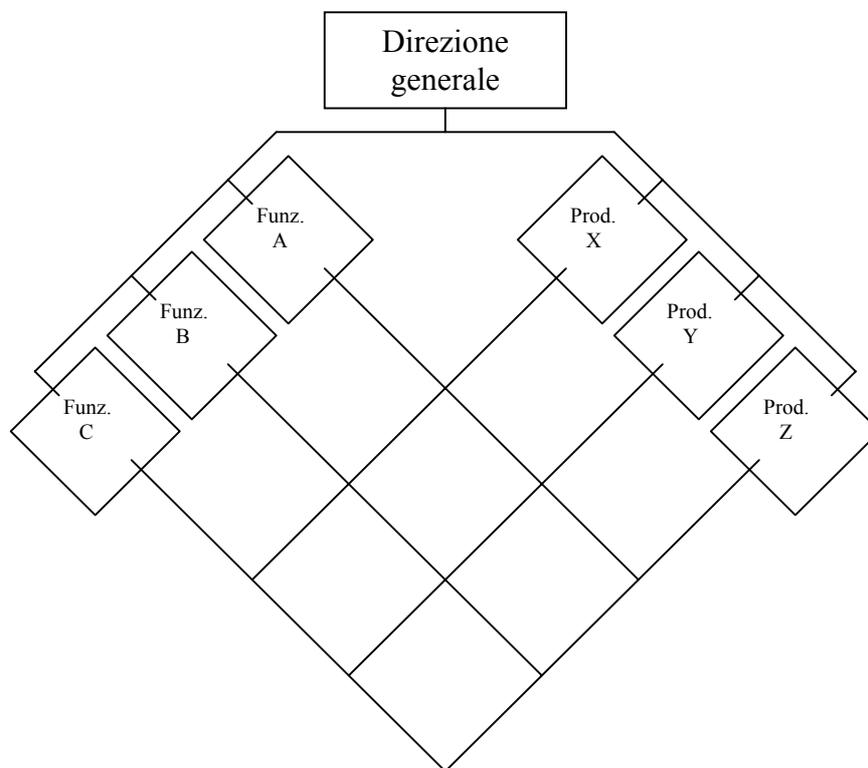
nelle scelte di ogni giorno, affinché l'adesione ad essi aumenti fra tutti i collaboratori. La ricerca del dialogo è costante, sia in forma di colloqui, sia in forma di riunioni periodiche, le quali, anche se non sono occasioni in cui si parla in modo esplicito della mission, permettono un costruttivo confronto. Questo impegno è generato dalla consapevolezza che la condivisione di questi aspetti sia una importante spinta all'innovazione, alla creatività e all'eccellenza. L'adesione ai valori e agli obiettivi è verificata giorno per giorno, nell'operare accanto ai collaboratori.

La crescita dimensionale dell'azienda ha reso, però, più difficile la condivisione della cultura aziendale.

#### 6.2.4 La struttura organizzativa

La struttura organizzativa dell'azienda è a matrice.

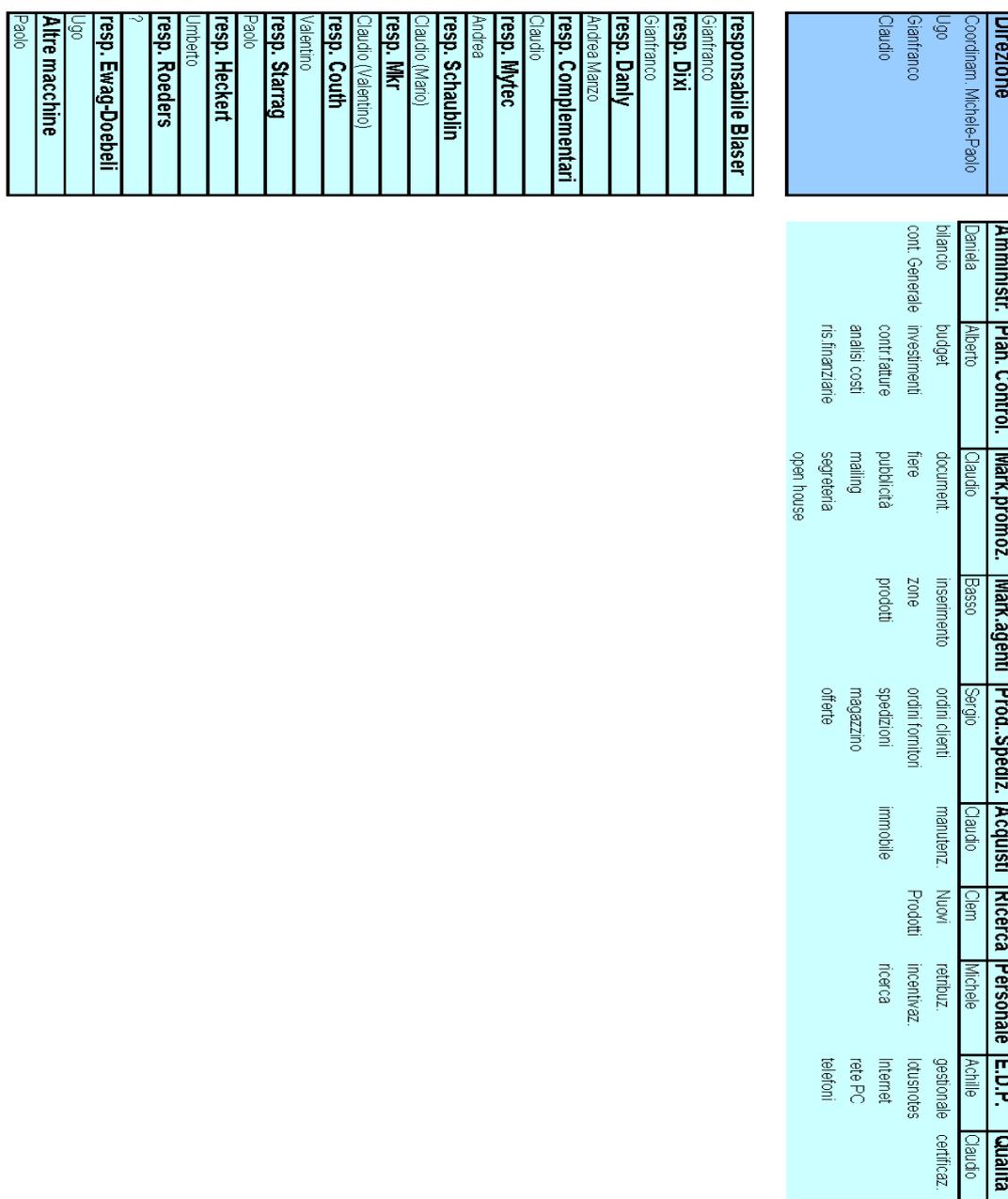
**Figura 1:** struttura organizzativa a matrice



Fonte: Giuseppe Airoldi, Giorgio Brunetti, Vittorio Coda, *Economia Aziendale*, [cit.], pag. 477.

E' stata adottata questa struttura, pur nella consapevolezza da parte dei soci che potrebbe essere migliore, perché risponde adeguatamente alle esigenze lavorative dell'azienda e perché permette a tutti di interagire in modo collaborativo con gli altri. Inoltre è considerata più funzionale per facilitare il dialogo e la comunicazione. Il lavoro di gruppo è favorito. La gerarchia rimane un punto fermo (ad ognuno è assegnato il proprio ruolo e responsabilità) pur nella consapevolezza che tutti i collaboratori hanno pari dignità e importanza.

**Figura 2:** organigramma a matrice della Ridix S.p.A.



fonte:mmichelotti@ridix.it

### **6.2.5 La gestione del personale**

Ridix viene considerata come una comunità in quanto si vede dietro ad ogni collaboratore una persona. Nessun compito o problema deve diventare più importante del rapporto con le persone. Affinché ognuno si senta valorizzato si ascoltano i problemi e si cerca di venire incontro alle loro esigenze di ognuno, ad esempio considerando gli orari di lavoro in modo flessibile.

Si evita con attenzione che l'impegno lavorativo, in termini di tempo, sia eccessivo, a danno di altri valori importanti per il collaboratore (salute, famiglia, solidarietà). Il trattamento economico dei dipendenti è nel complesso in linea con quello del mercato: in alcuni casi migliore, in altri peggiore. Sono previsti premi di ammontare pari ad una mensilità di stipendio, erogati in base all'andamento generale della ditta. Per quanto riguarda le assunzioni esse avvengono sulla base delle competenze e della professionalità che sono necessarie in azienda. Se ci sono persone conosciute e di fiducia che rispondono alle caratteristiche desiderate allora vengono assunte, ma questo non è il criterio principale. E' capitato, in alcuni casi eccezionali, che siano state scelte persone che avevano urgente necessità di lavoro. Ad esempio, qualche anno fa, il comune chiese all'azienda che venisse assunta una ragazza con seri problemi di disagio giovanile. Nonostante lo stipendio venisse pagato per un anno dal comune, molte altre ditte avevano rifiutato di dare la loro disponibilità. Per non fare torto ai dipendenti, che avrebbero dovuto collaborare con lei, si è chiesto loro se erano d'accordo e il loro parere è stato positivo. Dopo un anno si è deciso di assumerla stabilmente. "Quando le ho comunicato questa nostra intenzione, si è messa a piangere dicendo che era il più bel giorno della sua vita. Lei tutt'ora lavora con noi, è brava, ha due figli e vive con il loro papà".

I piani di carriera non sono programmati. Si presta particolare attenzione alla crescita professionale di ogni dipendente favorendo l'aggiornamento e la formazione.

Le relazioni sono caratterizzate dalla ricerca di reciprocità: questo è considerato importante per la costruzione di rapporti positivi all'interno della comunità-azienda, inoltre è vantaggioso dal punto di vista competitivo in quanto genera innovazione e rende le decisioni più ponderate ed efficaci.

Per stimolare e coinvolgere maggiormente i dipendenti è stato istituito il premio di cui abbiamo parlato sopra. La determinazione di questo premio viene considerata

come un accorgimento ulteriore per stimolare la relazionalità e la socialità tra i dipendenti in quanto è un'occasione nella quale tutti i collaboratori dialogano e si confrontano sull'andamento della ditta. Inoltre si cerca il più possibile di coinvolgere i dipendenti nelle decisioni dell'azienda e nella definizione degli obiettivi.

L'azienda ha affrontato i momenti di difficoltà cercando di coinvolgere il più possibile i collaboratori e ripartendo fra tutti le conseguenze. Ad esempio, una forte crisi vissuta diversi anni fa stava per mettere a rischio la sopravvivenza dell'azienda. Vi era l'esigenza di ridurre i costi, in particolare gli stipendi (che in una impresa commerciale sono l'onere maggiore). Era necessario licenziare tre persone. Invece si è proposto ai dipendenti una riduzione dell'orario (due ore in meno al giorno) e di conseguenza, degli stipendi. Quasi tutti i dipendenti hanno accolto bene l'iniziativa. "Dopo pochi mesi la situazione è migliorata ed abbiamo potuto ripristinare stipendi e orari normali, ed anche compensare la disponibilità dei dipendenti con un premio speciale".

Si cerca inoltre di curare il più possibile l'ambiente di lavoro.

### **6.2.6 Il clima aziendale**

Il clima aziendale e la qualità dei rapporti sono considerati nel complesso buoni. Si cerca di essere attenti a tutti anche se non sempre si riesce. Tra i dipendenti, infatti, alcuni sono motivati e soddisfatti, soprattutto perché si sentono valorizzati, altri no. Verso questi ultimi si cerca di dialogare il più possibile per capire i motivi del disagio.

Nei confronti di lavoratori non produttivi o che rovinano il clima aziendale si cerca il dialogo; in alcuni casi si è stati costretti a scrivere lettere di contestazione di infrazioni.

I collaboratori condividono informazioni, idee, conoscenze in modo informale, dialogando.

Il sig. Michelotti cerca frequentemente di colloquiare e trovare momenti di condivisione con i dipendenti. Per quanto riguarda il *farsi uno* con tutti coloro che operano nell'azienda, non sempre è in grado di farlo, anche considerando la non parità gerarchica. Egli desidera per i suoi dipendenti la felicità e cerca di costruire

con loro rapporti che vadano oltre l'ambito professionale, interessandosi della loro vita privata.

### **6.2.7 Le relazioni con l'esterno**

In ogni relazione, interna o esterna all'azienda, si punta a creare un clima di fiducia e di stima, basata sul rispetto e sull'ascolto.

La Ridix instaura buone relazioni con i clienti; le gestisce in modo professionale e realizza con loro accordi di partnership. La ricerca della reciprocità in queste relazioni genera fiducia, alimentata anche dall'impegno nell'ascoltare e capire le esigenze dei clienti (a questo scopo si utilizzano anche questionari). Si cerca di dare risposte concrete e soddisfacenti, mediando le diversità di lingua e di mentalità. Questo approccio è basato sulla consapevolezza che dietro ogni attività ci sono uomini e donne che meritano rispetto. Se un cliente si comporta in modo scorretto, si cerca di evitarlo. L'azienda non promuove presso i clienti la sua attenzione all'uomo e all'ambiente e non si impegna per sensibilizzarli, per diffondere nuovi valori. La mission e i valori dell'azienda non sono conosciuti dai clienti.

Nei confronti dei fornitori si instaurano buoni rapporti, basati su serietà e professionalità, ottenendo un ritorno prezioso in termini di fiducia. Si cercano, anche incontrando il fornitore, il dialogo e la comunicazione. La scelta del fornitore non avviene sulla base della condivisione dei valori e non vi è un impegno nei loro confronti per diffondere la cultura del dare.

Buoni sono anche i rapporti con i concorrenti, di cui si ha grande rispetto, in quanto un approccio conflittuale è considerato una perdita di tempo. Si cerca di non denigrarli, e pur di non danneggiarli a volte si è rinunciato ad obiettivi e traguardi possibili. Non si cercano nei loro confronti rapporti di collaborazione, né si cerca di diffondere la cultura del dare.

L'azienda non ha legami con il territorio in quanto la sua attività di vendita si svolge in tutta Italia e non specificamente nel torinese. Inoltre non intrattiene rapporti particolari con le istituzioni pubbliche.

Ridix collabora con altre imprese di paesi stranieri e si sente legata ai poli di Economia di Comunione e alle cittadelle del Movimento. Il legame con gli altri imprenditori di EdC è rafforzato da incontri periodici (due all'anno) che facilitano la condivisione.

### **6.2.8 Sicurezza, ambiente, rispetto delle leggi**

Nell'ambito della sicurezza, l'azienda si impegna a rispettare la legge 626, ma la sua attenzione va oltre il semplice rispetto delle norme.

L'impresa opera nel rispetto assoluto delle leggi e secondo l'imprenditore questo ha generato problemi competitivi e la rinuncia a concludere determinati affari. Questi problemi competitivi sono affrontati puntando ad una crescita continua dell'efficienza.

### **6.2.9 La gestione degli utili**

La Ridix S.p.A. genera utili per questi scopi:

- sviluppare l'azienda (anche per offrire possibilità di lavoro ai giovani); lo sviluppo deve essere valutato prudentemente tenendo conto della ciclicità del mercato. Si reinveste per questo scopo la quasi totalità dei profitti, perché il settore in cui opera ha esigenze di reinvestimento importanti;
- retribuire coerentemente in base alle responsabilità, alle funzioni svolte, all'impiego profuso dai soci e dai collaboratori;
- aderire al progetto Economia di Comunione (non vengono destinati utili per iniziative civiche o di solidarietà a livello locale, né per sponsorizzazioni). A tale fine non viene rispettata la regola delle tre parti ma viene destinato almeno il 10% dell'utile.

Le decisioni di ripartizione vengono prese in sede di approvazione del bilancio. Alcuni soci dell'azienda non appartengono al Movimento dei Focolari ma accettano

di devolvere questa quota di profitti a tale scopo. Essa viene consegnata alla commissione EdC della zona. Nello statuto non si fa esplicito riferimento all'adesione a Economia di Comunione o all'impegno a devolvere gli utili a tale scopo.

L'intervistato sostiene che sarebbero importanti leggi che permettessero alle imprese che devolvono quote considerevoli di utili a fini solidaristici, di beneficiare di vantaggi fiscali.

### **6.2.10 L'imprenditore e l'EdC**

Il sig. Michelotti considera Economia di Comunione una "ispirazione di Dio". Si sente differente da un imprenditore cattolico, che valorizza l'uomo e rispetta le leggi e l'ambiente, perché introduce in ogni relazione la condivisione, che considera un plusvalore. Aderire ad EdC lo fa sentire parte di una comunità più vasta (non tutti i dipendenti però condividono questo) anche se il feedback sugli aiuti dati è, a suo avviso, scarso.

Il suo impegno va oltre l'ambito dell'azienda e sente che ciò che fa lo realizza pienamente. Si sente chiamato a diffondere la cultura del dare e la sua esperienza professionale al di là dell'impresa. Considera importante ma difficile introdurre logiche diverse dal profitto nel mercato e nell'impresa.

La *collaborazione* della Provvidenza nell'agire d'impresa è considerata fondamentale.

A suo avviso il nascente Polo Lionello permetterà a tutte le imprese di EdC di uscire a vita pubblica, di farsi conoscere maggiormente.

The logo for RIDIX is presented in a stylized, serif font. The letters are white and set against a dark red, rectangular background that has a slight gradient and rounded corners. The overall appearance is professional and modern.



## CONCLUSIONI

La tesi mi ha permesso di approfondire, come mi ero prefissato negli obiettivi, il progetto Economia di Comunione, ed evidenziare il legame inscindibile tra questa esperienza di economia solidale e la spiritualità del Movimento dei Focolari.

Ho potuto inoltre constatare alcuni aspetti che considero significativi:

1. Innanzitutto, ed è la cosa a mio avviso più qualificante di tutta l'esperienza, Economia di Comunione ha come unico orizzonte di riferimento la persona. Ogni aspetto di questo progetto si pone al servizio e punta allo sviluppo e alla valorizzazione *piena* dell'uomo, partendo da una concezione antropologica unitaria dell'individuo. E' esemplare a questo proposito il ruolo in EdC degli indigenti: non si fa distinzione tra assistiti e benefattori, tutti sono considerati donatori, anche se ciò che donano è solo il proprio bisogno. EdC non si limita ad affrancare dal bisogno i poveri: offre opportunità di crescita e di realizzazione umana e professionale, valorizza la dimensione sociale e spirituale dell'essere. E' una esperienza fortemente radicata nelle sue radici cristiane, ma, poiché la persona è un valore universale, mi sono interrogato sul fatto che EdC possa diventare una risposta ai problemi del Terzo Mondo. Il dubbio è legato ad una peculiarità di EdC, cioè il forte senso di appartenenza ad una comunità: se questo manca il modello è ripetibile?
2. Economia di Comunione propone una concezione innovativa dell'azienda. Essa infatti acquisisce valore e significati nuovi:
  - innanzitutto non è più qualcosa che appartiene solamente all'imprenditore o ai soci, è uno *strumento al servizio di una comunità*, e la condivisione degli utili con essa è solo l'aspetto più evidente. Nella tesi ho sottolineato come quest'ultimo venga non a caso definito profitto di condivisione, come sia importante il legame ed il sostegno delle altre imprese di comunione, e come sia qualificante il rapporto tra l'impresa e i beneficiari dal progetto,

caratterizzato da un donarsi reciproco in un contesto relazionale di pari dignità;

- è inoltre uno *strumento di comunione*, in quanto vive dinamiche di comunione e di condivisione: primariamente, ripeto, con la comunità di cui è emanazione, attraverso la condivisione degli utili; in secondo luogo al suo interno, fra i collaboratori, tra i quali si instaurano forti rapporti di reciprocità e di condivisione di conoscenze, idee, intuizioni; all'esterno, con i soggetti con cui entra in relazione in modo leale e disinteressato, con i quali punta a condividere valori e talenti per crescere insieme; con le generazioni future, perché il suo agire rispettoso dell'ambiente permette la conservazione delle risorse limitate e del creato, e quindi la loro condivisione con i posteri;
- infine è un *bene sociale*, perché promuove nel mercato un nuovo modo di agire economico improntato al rispetto della persona e dell'ambiente, che sono patrimonio della collettività e valori universalmente condivisi.

3. Le imprese di Economia di Comunione sviluppano una elevata capacità competitiva, dovuta a molteplici fattori.

- **la elevata qualità delle relazioni è il punto di forza delle imprese in esame. All'interno**, tra i collaboratori, rapporti basati sulla condivisione della mission e dei valori, e improntati alla reciprocità, al dialogo, alla collaborazione, aumentano le motivazioni, mobilitano creatività e capacità professionali, stimolano la crescita e l'avanzamento della conoscenza. **Queste relazioni permettono di accumulare un capitale umano collettivo la cui portata in termini di innovazione, produttività, qualità del processo è estremamente elevata. All'esterno**, l'impresa si impegna a costruire rapporti positivi con gli interlocutori. Questo si basa su una mentalità nuova: fornitori e concorrenti non sono nemici, ma soggetti con i quali è possibile crescere insieme, valorizzando le complementarità. L'impresa punta a condividere strategie di sviluppo, realizzare collaborazioni e accordi di partnership. **Comportamenti conflittuali lasciano il posto a**

**relazioni in cui entrambe le parti puntano a valorizzarsi reciprocamente, generando innovazione e valore.** Inoltre questi comportamenti improntati alla reciprocità permettono alle imprese EdC di accumulare, nei confronti dei soggetti esterni, un capitale di fiducia che è patrimonio prezioso nei momenti di difficoltà e protegge l'impresa dalle fluttuazioni del mercato. E' grazie alle competenze relazionali che l'impresa di Economia di Comunione è in grado di competere e crescere nel mercato. Infatti, come sottolinea Bianchini, essa *“è al centro del sistema economico sociale come scambiatore di relazioni per creare valore”*<sup>1</sup>.

- **il profitto competitivo rimane un punto di riferimento fondamentale per gli imprenditori.** Come ho riscontrato incontrando la realtà aziendale di TecnoDoor e Ridix, il tradizionale criterio di ripartizione degli utili (teoricamente sarebbe 1/3, 1/3, 1/3) viene applicato in modo molto flessibile: innanzitutto si privilegiano le esigenze di sviluppo, di equilibrio finanziario e di liquidità dell'azienda; in secondo luogo si tengono in considerazione le esigenze dei dipendenti in termini di adeguata remunerazione, affinché ogni collaboratore si senta valorizzato e ricompensato del proprio sforzo lavorativo; solo la parte residuale viene devoluta ad EdC. Questo in quanto è prioritario che l'azienda sopravviva e cresca, e il lavoratore, che è la risorsa centrale dell'impresa, si senta soddisfatto;
- le aziende beneficiano dello stretto legame, ideale o reale (nel caso dei poli produttivi di EdC) tra tutte le imprese di comunione. Questo legame, basato sul background valoriale e culturale che esse condividono, genera strette interdipendenze improntate al dialogo, al sostegno reciproco, alla condivisione di talenti e problemi. Tra di esse si instaura un legame di fiducia intenso e quindi, anche se sono distanti geograficamente, riescono a riprodurre i benefici distrettuali.

---

<sup>1</sup> Giovanni Bianchini, *Concorrenza regole strategia aziendale*, [cit.], pag. 155.

4. Dal confronto con le imprese EdC, è emerso come la qualità delle relazioni è stimolata e garantita da accorgimenti organizzativi e gestionali interessanti, volti a facilitare la reciprocità nei rapporti e la consapevolezza che tutti i collaboratori sono parte di una comunità. Innanzitutto è importante sottolineare come la gerarchia, i ruoli e le funzioni rimangano dei punti fermi necessari, nella consapevolezza però che tutti i collaboratori hanno pari dignità e importanza. Queste imprese tendono ad assumere strutture organizzative che facilitano la collaborazione e la condivisione, come la struttura a matrice. L'esigenza di schemi organizzativi ancora più funzionali a garantire il primato della reciprocità sta portando a sperimentare strutture di tipo reticolare, in cui ognuno è donatore e recettore, oppure improntate ad una governance di comunione, in cui l'intera comunità aziendale è coinvolta e responsabilizzata in modo attivo. Le riunioni e le assemblee sono ritenuti molto importanti per stimolare dialogo e condivisione. Sono considerati strumenti fondamentali in quanto fanno sentire tutti i dipendenti maggiormente partecipi e coinvolti. Esse sono periodiche ma il loro utilizzo è flessibile: ogni collaboratore, in qualsiasi momento, può chiedere di riunirsi per affrontare un problema o esporre una intuizione. Anche il lavoro di gruppo è incentivato perché permette un produttivo confronto. Per favorire un clima sereno e non competitivo tra i dipendenti, piuttosto che attribuire incentivi (che costringono al *dover fare*), sono previsti premi, per valorizzare intuizioni e atteggiamenti di reciprocità.
5. I poli industriali stanno caratterizzando questa fase di Economia di Comunione. In essi gli aspetti economici (ad esempio la condivisione di infrastrutture), non sono altrettanto importanti rispetto a considerazioni sociali, culturali, spirituali. Il futuro di Economia di Comunione è fortemente condizionato dal successo di queste aggregazioni produttive, soprattutto per la visibilità di cui beneficerà il progetto. Fino ad ora l'esperienza più positiva e significativa è stata il polo Spartaco a S. Paolo, le cui aziende conseguono risultati in controtendenza rispetto agli indici economici del paese e che ha destato profondo interesse nelle autorità politiche brasiliane come risposta ai problemi occupazionali dello stato sudamericano.

6. Il concetto di razionalità dominante, basato sulla massimizzazione dell'interesse personale, non è in grado di comprendere il comportamento effettivo delle persone e la complessità delle motivazioni di chi opera in Economia di Comunione. Amartya Sen afferma che è necessario arricchire il concetto di razionalità: “Sarebbe straordinario se l'interesse personale non dovesse svolgere un ruolo molto importante in moltissime decisioni, e in realtà le normali transazioni economiche subirebbero un collasso. [...] *La vera questione è se ci sia una pluralità di motivazioni, o se sia il solo interesse personale a guidare gli esseri umani.* [...] Cercare di fare del proprio meglio per raggiungere ciò che si vorrebbe raggiungere può far parte della razionalità, e questo può includere il perseguimento di obiettivi non dettati dall'interesse personale ai quali diamo valore e desideriamo giungere. Vedere qualsiasi allontanamento dalla massimizzazione dell'interesse personale quale prova di irrazionalità significa negare all'etica un ruolo nell'effettiva presa di decisioni”<sup>2</sup>. Sen fornisce un altro spunto illuminante per arricchire il concetto di razionalità, affinché sia in grado di cogliere un'esperienza come EdC fortemente legata alla dimensione comunitaria del Movimento di cui è emanazione e al concetto di impresa come comunità: “I gruppi forniscono il punto di riferimento di molte azioni che richiedono un comportamento impegnato. [...] *Le azioni basate sulla fedeltà al gruppo* possono comportare, per certi versi, un sacrificio degli interessi puramente personali, proprio come, per altri versi, *possono facilitare un maggiore appagamento degli interessi personali stessi*”<sup>3</sup>.
7. Concludo questo lavoro con una significativa riflessione di Bianchini. A tredici anni dall'intuizione di Chiara Lubich a San Paolo, Economia di Comunione è oggi una realtà importante di agire imprenditoriale che vuole **“incorporare nei prodotti e nel processo produttivo, accanto ad un valore economico, un valore sociale connesso al rispetto dei diritti della persona ed alla tutela dell'ambiente.** Ora ciò è tanto più rilevante proprio nel momento in cui il processo di globalizzazione in atto evidenzia ancor più la necessità di regole diffuse che impediscano una competizione selvaggia. [...]

---

<sup>2</sup> Amartya Sen, *Etica ed economia*, [cit.], pag. 23 e pag. 28.

<sup>3</sup> IBIDEM, pag. 28.

**L'innovazione, frutto di una missione condivisa sul rispetto di valori universali incorporati nei beni e nei servizi prodotti, pone l'impresa in una posizione centrale e tale da poter sfidare altre imprese su di un livello più elevato, quale è quello della *competizione nella produzione di valori*. E ciò, senza ombra di dubbio, **riempie di ulteriore dignità il ruolo sociale dell'impresa** e la rende capace di stimolare le istituzioni pubbliche di ogni Paese e quelle deputate a governare il commercio mondiale, affinché esercitino fino in fondo e con coraggio un ruolo che è in funzione dello sviluppo dei diritti di ogni uomo e di ogni popolo. Anche qui, allora, dalle differenti strategie di impresa e dalle relazioni che da essa si diffondono verso i clienti, i fornitori ed i concorrenti, si possono modificare i sacri principi imperniati sull'uomo economico, o meglio, sull'uomo della finanza. **Alla globalizzazione dei mercati deve accompagnarsi una globalizzazione delle regole nei mercati fisici e virtuali per una *globalizzazione della solidarietà***. In quest'ottica fare impresa e vivere la competizione rappresenta non solo uno strumento di produzione di ricchezza ma anche di promozione degli uomini»<sup>4</sup>.**

---

<sup>4</sup> Giovanni Bianchini, *Concorrenza regole strategia aziendale*, [cit.], pagg. 216-217.

# APPENDICE

## APPENDICE I - STATUTO DELLA SOCIETÀ “E. di C. S.p.A.”

### TITOLO I

#### DENOMINAZIONE E SEDE SOCIALE

##### **Art. 1. Denominazione**

1.1. E' costituita una società per azioni con la denominazione “E. di C. S.p.A.”.

##### **Art. 2. Sede**

2.1. La società ha sede nel Comune di Incisa in Val d'Arno.

2.2. L'organo amministrativo ha facoltà di istituire o di sopprimere sedi secondarie, di trasferire la sede nel territorio nazionale, di trasferire la sede sociale nell'ambito del Comune indicato al comma 1 e di istituire e di sopprimere ovunque unità locali operative.

##### **Art. 3. Oggetto sociale**

3.1. La società ha per oggetto le seguenti attività:

- L'acquisto, la vendita, la costruzione, il miglioramento e la gestione di beni immobili, di qualsiasi specie e destinazione e la esecuzione di qualsiasi operazione connessa ai beni immobili, ivi compresa l'acquisizione anche mediante contratti di locazione finanziaria (leasing), la locazione, la concessione in uso ed usufrutto dei beni stessi, l'amministrazione di beni immobili, propri e di terzi;
- Lo studio, la progettazione, la realizzazione, l'organizzazione e la gestione, diretta ed indiretta, di complessi e di impianti industriali, commerciali e/o produttivi in genere, di infrastrutture e di unità ausiliarie, loro parti e la relativa attività commerciale;
- La promozione di nuove imprese, tutelando nella fase di avviamento, predisponendo la locazione di convenienti aree attrezzate e servite, promuovendo, in tali aree, anche la realizzazione di laboratori per la sperimentazione, da parte di imprese e loro consorzi, di prodotti e/o processi innovativi;

- L'assunzione, in via non prevalente ed a scopo di stabile investimento e non di collocamento, di partecipazioni, in Italia ed all'estero, in società o enti esistenti o da costituire, aventi per oggetto attività industriale, commerciale, immobiliare, finanziaria o di servizio; la gestione delle proprie partecipazioni e lo svolgimento di attività di coordinamento tecnico, finanziario o gestionale delle società od enti ai quali partecipa, direttamente e/o indirettamente, sempre in via non prevalente e comunque soltanto nei confronti di società controllate o collegate, ai sensi dell'art. 2359 c.c., o delle Società da queste controllate e/o collegate;

3.2. La società potrà promuovere la costituzione o assumere, sia direttamente che indirettamente, interessenze, quote o partecipazioni in altre imprese, società, consorzi ed enti in genere, il tutto in via strumentale ed in misura non prevalente rispetto alle attività che costituiscono l'oggetto sociale.

3.3. La società potrà altresì compiere nel rispetto dei divieti, limiti, condizioni ed autorizzazioni previste dalla legge tutte le attività necessarie o utili per il conseguimento degli scopi sociali, fra cui operazioni immobiliari, mobiliari, industriali, commerciali e di intermediazione finanziaria, ivi compreso l'utilizzo e la concessione o cessione di brevetti, licenze, procedimenti, nonché l'assunzione ed il conferimento di incarico di agenzia, mandato, rappresentanza, e la gestione diretta ed indiretta di centri commerciali nonché la cessione e/o l'affitto di aziende e/o di rami di aziende, ivi comprese le prestazioni di servizi contabili, amministrativi, organizzativi e la formazione di corsi e scuole di formazione e perfezionamento, nei confronti di società collegate e/o di terzi e la concessione di garanzie reali e /o personali, rilasciate nell'interesse della società, per obbligazioni sia proprie che di terzi. Tali attività devono svolgersi nei limiti e nel rispetto delle norme che ne disciplinano l'esercizio nonché nel rispetto della normativa in tema di attività riservate ad iscritti a collegi, ordini o albi professionali. In particolare le attività di natura finanziaria devono essere svolte in conformità alle leggi vigenti in materia.

#### **Art. 4. Durata**

4.1 La durata della società è fissata sino al 31.12.2060, salvo successive proroghe adottate nei modi e nei termini di legge.

## **TITOLO II**

### **DEL CAPITALE SOCIALE**

#### ***CAPO I***

##### **DELLE AZIONI E DEL LORO TRASFERIMENTO**

Disposizione generale

#### **Art. 5. Capitale sociale**

5.1 Il capitale è fissato in euro 5.000.000,00 (cinquemilioni/00) suddiviso in azioni ordinarie dal valore di euro 50,00 (cinquanta) cadauna.

#### **Art. 6. Azioni**

6.1. La partecipazione di ciascun socio è rappresentata da azioni.

6.2. A ciascun socio è assegnato un numero di azioni proporzionale alla parte del capitale sociale sottoscritta e per un valore non superiore a quello del suo conferimento.

6.3. Le azioni conferiscono ai loro possessori uguali diritti.

6.4. Con deliberazione dell'assemblea straordinaria possono essere emesse categorie di azioni fornite di diritti diversi ai sensi degli articoli 2348 e seguenti del c.c..

6.5. Tutte le azioni appartenenti alla medesima categoria conferiscono uguali diritti.

6.6. Le deliberazioni dell'assemblea che pregiudicano i diritti di una categoria devono essere approvate dall'assemblea speciale degli appartenenti alla medesima. Alle assemblee speciali si applicano le disposizioni relative all'assemblea straordinaria degli azionisti.

#### **Art. 7. Nozione di trasferimento di azioni**

7.1. Ai fini del presente statuto è considerato trasferimento qualsiasi negozio, a titolo oneroso o gratuito, in forza del quale derivi il mutamento della titolarità di dette azioni o diritti, ivi compresi, in via esemplificativa, la compravendita, la donazione, la permuta, il conferimento in società, la costituzione di rendita, la cessione "in blocco", forzata o coattiva, il trasferimento che intervenga nell'ambito di cessione o conferimento di azienda, fusione e scissione, il trasferimento o la costituzione di diritti reali limitati.

#### **Art. 8. Trasferimento inter vivos**

8.1. Le azioni saranno liberamente trasferibili per atto tra vivi, solo a parenti e affini, entro il 2° grado e a società controllate, controllanti o collegate.

8.2 Per i trasferimenti per atto tra vivi, escluso i casi di cui al paragrafo precedente, il socio dovrà proporre la vendita al Consiglio di amministrazione, indicando quante azioni intende vendere ed il prezzo relativo; il Consiglio di Amministrazione si riserva di trovare, entro trenta giorni dalla comunicazione, un socio disponibile a rilevare le azioni così offerte, al prezzo indicato. In difetto il socio offerente sarà libero di vendere le azioni offerte, anche a terzi. L'inosservanza delle disposizioni che precedono comporta l'inefficacia della vendita della/e azione/i nei confronti della società.

8.3. Tutte le comunicazioni previste nel presente articolo possono essere effettuate con mezzi che garantiscano la prova dell'avvenuto ricevimento nei termini.

#### **Art. 9. Trasferimento mortis causa**

9.1. Le azioni sono liberamente trasferibili per successione mortis causa. In caso di pluralità di eredi, i relativi diritti dovranno essere esercitati da un rappresentante comune.

### ***CAPO II***

#### **DELLE OBBLIGAZIONI**

#### **Art. 10. Obbligazioni**

10.1. L'emissione di obbligazioni ordinarie è deliberata dall'organo amministrativo, mentre l'emissione di obbligazioni convertibili è deliberata dall'assemblea straordinaria.

10.2. L'assemblea, con apposita delibera adottata in sede straordinaria, può attribuire all'organo amministrativo la facoltà di emettere in una o più volte obbligazioni convertibili sino ad un ammontare determinato e per il periodo massimo di cinque anni dalla data della deliberazione, esclusa comunque la facoltà di escludere o limitare il diritto di opzione spettante ai soci o ai possessori di altre obbligazioni convertibili.

10.3. Si applicano tutte le altre disposizioni della Sezione VII capo V del Libro V c.c.

### ***CAPO III***

#### **DEGLI STRUMENTI FINANZIARI**

#### **Art. 11. Strumenti finanziari**

11.1. La società può emettere strumenti finanziari diversi dalle obbligazioni, forniti di specifici diritti patrimoniali o anche di diritti amministrativi, escluso comunque il voto nell'assemblea generale dei soci e ciò a fronte dell'apporto da parte dei soci o di

terzi anche di opera o servizi, il tutto a sensi e per gli effetti di cui all'articolo 2346, ultimo comma, c.c..

11.2. L'emissione di strumenti finanziari è deliberata dall'assemblea straordinaria dei soci.

11.3. La società può emettere detti strumenti finanziari per un ammontare complessivamente non eccedente il capitale sociale, la riserva legale e le riserve disponibili risultanti dall'ultimo bilancio approvato, dedotte le obbligazioni non convertibili emesse.

11.4. La delibera di emissione di detti strumenti finanziari deve prevedere le condizioni di emissione, i diritti che conferiscono tali strumenti, le sanzioni in caso di inadempimento delle prestazioni, le modalità di trasferimento e di circolazione e le modalità di rimborso.

11.5. Gli strumenti finanziari che condizionino tempi e l'entità del rimborso del capitale all'andamento economico della società sono soggetti alle disposizioni della Sezione VII capo V Libro V del c.c..

11.6. Per quanto non previsto, agli strumenti finanziari di cui al presente articolo si applicano le norme sulle azioni, in quanto compatibili.

#### ***CAPO IV***

##### **DEI PATRIMONI E FINANZIAMENTI DESTINATI AD UNO SPECIFICO AFFARE**

#### **Art 12. Patrimoni e finanziamenti destinati**

12.1. Ai patrimoni destinati ad uno specifico affare ed ai relativi strumenti finanziari eventualmente emessi si applica la disciplina di cui al presente articolo 12, oltre a quella contenuta alla sezione XI Capo V del c.c.. La deliberazione relativa è assunta dall'organo amministrativo con il voto favorevole dei due terzi dei membri in carica, sentito il parere del Collegio Sindacale.

12.2. La medesima competenza è stabilita per la conclusione dei contratti di finanziamento di cui all'art. 2447 bis lettera b) del c.c..

#### ***CAPO V***

##### **AUMENTO E RIDUZIONE DEL CAPITALE SOCIALE E FINANZIAMENTO DEI SOCI**

#### **Art. 13. Aumento del capitale**

13.1. Il capitale può essere aumentato a pagamento, mediante nuovi conferimenti in denaro o in natura, o a titolo gratuito, mediante passaggio a capitale di riserve o altri

fondi disponibili, con la deliberazione dell'assemblea straordinaria dei soci, salvo quanto previsto al successivo comma 3.

13.2. In deroga all'articolo 5, comma 1 del presente statuto, con la deliberazione dell'assemblea straordinaria di aumento del capitale sociale mediante nuovi conferimenti, a ciascun socio conferente può essere assegnato un numero di azioni non proporzionale al valore del conferimento, purché non superiore al medesimo.

13.3. L'assemblea, con apposita deliberazione in sede straordinaria, può attribuire all'organo amministrativo la facoltà di aumentare in una o più volte il capitale sino ad un ammontare determinato per un periodo massimo di cinque anni dalla data della deliberazione.

13.4. Tale facoltà comprende anche l'adozione delle deliberazioni di cui al quarto e quinto comma dell'articolo 2441 c.c.; in questo caso si applica, in quanto compatibile, il sesto comma dell'articolo 2441 c.c..

13.5. La delibera di aumento del capitale assunta dall'organo amministrativo in esecuzione di detta delega dovrà risultare da verbale redatto da Notaio.

13.6. In caso di delibera di aumento del capitale sociale ovvero di emissione di obbligazioni convertibili in azioni spetta ai soci il diritto di opzione nonché il diritto di prelazione sulle azioni e/o obbligazioni convertibili eventualmente rimaste inoprate; se vi sono obbligazioni convertibili il diritto di opzione spetta anche ai possessori di queste, in concorso con i soci, sulla base del rapporto di cambio. Si applica la disposizione dell'articolo 2441 c.c..

13.7. Potranno essere omessi sia il deposito presso il Registro Imprese dell'offerta di opzione che ogni altra forma di pubblicità della stessa, qualora tutti i soci ed i portatori di obbligazioni convertibili siano presenti (in proprio o per delega) all'assemblea che delibera l'aumento e dichiarino di essere già informati dell'offerta di opzione e del termine relativo.

#### **Art. 14. Riduzione del capitale sociale**

14.1 Il capitale potrà essere ridotto nei casi e con le modalità di legge con la deliberazione dell'assemblea straordinaria dei soci.

#### **Art. 15. Finanziamenti dei soci**

15.1. I soci potranno eseguire, su richiesta dell'organo amministrativo ed in conformità alle vigenti disposizioni di carattere fiscale, versamenti in conto/capitale

ovvero finanziamenti sia fruttiferi che infruttiferi, che non costituiscano raccolta di risparmio tra il pubblico a sensi delle vigenti disposizioni di legge in materia bancaria e creditizia.

15.2. In caso di versamenti in conto capitale, le relative somme potranno essere utilizzate per la copertura di eventuali perdite ovvero trasferite a diretto aumento del capitale di qualunque importo, e ciò previa conforme delibera assembleare.

### **TITOLO III**

#### **DIRITTI SOCIALI**

##### ***CAPO I***

##### **DELL'ASSEMBLEA**

#### **Art. 16. Competenze dell'assemblea**

16.1 L'Assemblea è ordinaria o straordinaria ai sensi di legge. L'assemblea, ordinaria e straordinaria, delibera sulle materie ad essa attribuite dagli articoli 2364, 2364 bis e 2365 c.c., e precisamente:

16.2 L'assemblea ordinaria delibera nelle materie previste dalla legge.

16.3 L'assemblea straordinaria delibera sulle modificazioni dello statuto, sulla nomina, sulla sostituzione e sui poteri dei liquidatori, sulla emissione delle obbligazioni convertibili e sull'emissione di strumenti finanziari partecipativi e su ogni altra materia espressamente attribuita dalla legge alla sua competenza.

#### **Art. 17. Convocazione dell'assemblea**

17.1. L'assemblea deve essere convocata dall'organo amministrativo presso la sede sociale, ovvero in altro luogo, purché nell'ambito del territorio di Nazione appartenente all'Unione Europea, secondo le modalità previste dal 2° comma dell'art. 2366 c.c..

17.2. Qualora non ostino particolari divieti di legge, l'assemblea può essere convocata anche con avviso trasmesso con lettera raccomandata, ovvero con qualsiasi altro mezzo idoneo a fornire la prova dell'avvenuto ricevimento almeno otto giorni prima di quello fissato per l'assemblea, fatto pervenire ai soci al domicilio risultante dal libro dei soci. In caso di convocazione a mezzo telefax, posta elettronica o altri mezzi similari, l'avviso deve essere spedito al numero di telefax,

all'indirizzo di posta elettronica o allo specifico recapito che risulti dal libro soci o che sia stato espressamente comunicato dal socio.

17.3. Nell'avviso di convocazione debbono essere indicati il giorno, l'ora ed il luogo dell'adunanza, nonché l'elenco delle materie da trattare. Nell'avviso di convocazione potrà essere prevista una data ulteriore di seconda convocazione per il caso in cui nella adunanza prevista in prima convocazione l'assemblea non risultasse legalmente costituita; nell'avviso potranno essere previste ulteriori convocazioni successive alla seconda, sempre per il caso in cui nelle precedenti convocazioni non si raggiungesse il quorum costitutivo necessario.

17.4. In mancanza di formale convocazione, l'assemblea si reputa regolarmente costituita in forma totalitaria quando è rappresentato l'intero capitale sociale e ad essa partecipa la maggioranza dei componenti dell'organo amministrativo e di controllo. Tuttavia, in tale ipotesi, ciascuno dei partecipanti può opporsi alla discussione degli argomenti sui quali non si ritenga sufficientemente informato.

17.5. Nell'ipotesi di cui al precedente comma 4, dovrà essere data tempestiva comunicazione delle deliberazioni assunte ai componenti dell'organo amministrativo e di controllo non presenti.

17.6. Salvo quanto disposto dall'ultimo capoverso dell'art. 2367 c.c., è consentito a tanti soci che rappresentino almeno il decimo del capitale sociale di richiedere all'organo amministrativo la convocazione dell'assemblea con domanda contenente gli argomenti da trattare.

17.7. L'assemblea ordinaria deve essere convocata almeno una volta l'anno, entro il termine di 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale. Il termine di cui sopra può essere dilazionato al maggior termine di 180 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale, qualora lo richiedano particolari esigenze relative alla struttura ed all'oggetto della società. In caso di utilizzo di tale maggior termine, l'organo amministrativo segnalerà nella relazione prevista dall'articolo 2428 c.c. le ragioni della dilazione.

#### **Art. 18. Costituzione dell'assemblea**

18.1. L'assemblea è validamente costituita e delibera con le maggioranze di cui agli articoli 2368 e 2369 c.c..

18.2. I quorum stabiliti per la seconda convocazione valgono anche per le eventuali convocazioni successive.

18.3 Salvo diversa disposizione di legge, le azioni per le quali non può essere esercitato il diritto di voto sono computate ai fini della regolare costituzione dell'assemblea. Le medesime azioni e quelle per le quali il diritto di voto non è stato esercitato a seguito della dichiarazione del socio di astenersi per conflitto di interessi non sono computate ai fini del calcolo della maggioranza e della quota di capitale richiesta per l'approvazione della deliberazione.

#### **Art. 19. Nomina degli amministratori**

19.1 Per la nomina delle cariche sociali valgono le norme di legge.

#### **Art. 20. Luogo di svolgimento dell'assemblea**

20.1. L'assemblea può approvare un regolamento che disciplinerà lo svolgimento dei lavori assembleari e che avrà valore anche per le assemblee successive, sino a modificazioni.

20.2. E' possibile tenere le riunioni dell'Assemblea, sia ordinaria che straordinaria, con intervenuti dislocati in più luoghi, contigui o distanti, audio/video collegati, e ciò alle seguenti condizioni, di cui dovrà essere dato atto nei relativi verbali:

- a) che siano presenti nello stesso luogo il Presidente ed il Segretario della riunione, che provvederanno alla formazione e sottoscrizione del verbale;
- b) che sia consentito al Presidente dell'assemblea di accertare l'identità e la legittimazione degli intervenuti, regolare lo svolgimento dell'adunanza, accertare i risultati della votazione;
- c) che sia consentito al soggetto verbalizzante di percepire adeguatamente gli eventi assembleari oggetto di verbalizzazione;
- d) che sia consentito agli intervenuti di partecipare alla discussione ed alla votazione simultanea sugli argomenti all'ordine del giorno, nonché di visionare, ricevere o trasmettere documenti.
- e) che siano indicati nell'avviso di convocazione i luoghi audio/video collegati a cura della società, nei quali gli intervenuti potranno affluire, dovendosi ritenere svolta la riunione nel luogo ove saranno presenti il Presidente ed il soggetto verbalizzante; dovranno inoltre essere predisposti tanti fogli presenze quanti sono i luoghi audio/video collegati in cui si tiene la riunione.

#### **Art. 21. Presidenza dell'assemblea**

21.1. L'Assemblea è presieduta dal Presidente dell'organo amministrativo ovvero, in caso di sua assenza o impedimento, dall'Amministratore delegato più anziano. In caso di assenza o di impedimento di questi, l'Assemblea è presieduta dalla persona eletta con il voto della maggioranza dei presenti.

21.2. L'Assemblea elegge con le modalità di cui sopra un segretario anche non socio ed occorrendo uno o più scrutatori, anche non soci. L'assistenza del segretario non è necessaria quando il verbale è redatto da un notaio, scelto dal Presidente.

21.3. Spetta al Presidente dell'Assemblea constatare la regolare costituzione della stessa, accertare l'identità e la legittimazione dei presenti, dirigere e regolare lo svolgimento dell'assemblea ed accertare i risultati delle votazioni.

#### **Art. 22. Verbale dell'assemblea**

22.1 Le deliberazioni dell'Assemblea devono constare da verbale sottoscritto dal presidente e dal segretario o dal notaio, se richiesto dalla legge. Il verbale deve contenere le indicazioni ed essere redatto secondo quanto previsto dall'articolo 2375 del c.c..

#### **Art. 23. Diritto di intervento**

23.1. Possono intervenire all'assemblea i soci che alla data dell'assemblea stessa risultino regolarmente titolari di azioni aventi diritto di voto, ovvero di strumenti finanziari partecipativi aventi diritto di voto nell'assemblea stessa.

23.2. Ai fini dell'intervento non è necessario il preventivo deposito delle azioni o della relativa certificazione, né degli strumenti finanziari partecipativi e relativa certificazione.

23.3. Se i partecipanti all'assemblea non risultano iscritti nel libro soci, la società provvede senza indugio, dopo l'assemblea, alla loro iscrizione.

23.4. Ogni socio o portatore/titolare di strumenti finanziari partecipativi che abbia diritto di intervenire all'assemblea può farsi rappresentare con delega scritta da altro soggetto nei limiti e con le modalità previsti dall'articolo 2372 c.c..

#### **Art. 24. Diritto di voto**

24.1. Ogni azione attribuisce il diritto ad un voto, salvo il caso in cui siano state create particolari categorie di azioni fornite di diritti diversi a sensi del precedente art. 6.4 e, a fronte del riconoscimento di particolari diritti, siano senza diritto di voto,

o con diritto di voto limitato. Il valore di tali azioni non può complessivamente superare la metà del capitale sociale.

24.2. Le azioni prive di diritto di voto o a voto limitato acquistano il diritto di voto qualora la società sia inadempiente rispetto agli obblighi assunti con l'emissione, salvi restando gli ulteriori rimedi a disposizione del socio.

24.3. Qualora, non ostando all'applicazione del presente articolo alcuna disposizione inderogabile di legge, un singolo azionista risulti direttamente od indirettamente titolare di un numero di azioni superiore al 5 per cento del totale delle azioni emesse, escluse le deleghe ricevute da altri soci, il diritto di voto potrà essere da lui esercitato limitatamente ad un numero di azioni che rappresentino il 5 per cento del totale stesso. Sono escluse da tale previsione le deleghe conferite.

24.3. Le azioni prive di diritto di voto o a voto limitato acquistano il diritto di voto qualora la società sia inadempiente rispetto agli obblighi assunti con l'emissione, salvi restando gli ulteriori rimedi a disposizione del socio.

#### **Art. 25. Voto per corrispondenza**

25.1. Ogni azionista o altro avente diritto può esercitare il proprio voto per corrispondenza secondo le seguenti modalità operative. L'avviso di convocazione dell'assemblea deve contenere:

- a) l'avvertenza che il voto può essere esercitato anche per corrispondenza;
- b) le modalità ed i soggetti presso cui richiedere la scheda di voto;
- c) l'indirizzo a cui trasmettere la scheda di voto ed il termine entro il quale la stessa deve pervenire al destinatario;
- d) la o le deliberazioni proposte per esteso.

25.2. La scheda di voto è predisposta dalla società in modo da garantire la segretezza del voto fino all'inizio delle operazioni di scrutinio e contiene l'indicazione della società, degli estremi delle deliberazioni assembleari, delle generalità del titolare del diritto di voto con la specificazione delle azioni o degli strumenti finanziari partecipativi posseduti, delle proposte di deliberazione, appositi spazi per la manifestazione del voto su ciascuna delle proposte, la data e la sottoscrizione.

25.3. La società rilascia, direttamente o tramite i soggetti indicati sull'avviso di convocazione dell'assemblea, la scheda di voto agli aventi diritto che ne facciano richiesta.

25.4. La società rilascia contestualmente a detta scheda anche la scheda per l'esercizio del voto nell'ipotesi di modifica o integrazione delle proposte di deliberazioni finali sottoposte all'assemblea da colui che ha manifestato il voto e non lo ha revocato come di seguito precisato.

25.5. Il voto per corrispondenza è esercitato direttamente dal titolare ed è espresso su ciascuna delle proposte di deliberazione formulate.

25.6. Ai fini dell'esercizio del voto per corrispondenza e della determinazione dei quorum costitutivi, ove previsti, vengono computate solamente le schede e le attestazioni pervenute alla società entro le 24 ore precedenti l'assemblea.

25.7. Il voto espresso per corrispondenza resta segreto fino all'inizio dello scrutinio in assemblea e conserva validità anche per gli eventuali rinvii e le successive convocazioni della stessa assemblea.

25.8. Il presidente o, in mancanza dello stesso, un componente dell'organo di controllo, custodisce sino al momento dell'inizio dei lavori assembleari le schede pervenute.

25.9. La data e l'ora di arrivo è attestata sulle schede dal responsabile dell'ufficio incaricato delle ricezioni.

25.10. Il voto può essere revocato mediante dichiarazione espressa pervenuta alla società almeno 6 ore precedenti l'assemblea.

25.11. Le schede pervenute oltre i termini previsti, quelle prive di sottoscrizione e quelle non corredate dalle attestazioni richieste, si ritengono come non pervenute e, pertanto, non sono computate ai fini della costituzione dell'assemblea, né ai fini della votazione.

25.12. La mancata espressione del voto s'intende come astensione sulle relative proposte.

25.13. Per il caso di modifica o integrazione delle proposte sottoposte all'assemblea, il titolare del diritto che ha espresso il voto per corrispondenza può manifestare a priori la propria volontà scegliendo esclusivamente fra l'astensione, il voto contrario e l'adesione alle proposte di voto formulate dall'organo amministrativo o da altro avente diritto.

25.14. Nelle ipotesi previste dal comma 13, la società dovrà comunicare a tutti gli azionisti ed altri aventi diritto che hanno espresso il voto per corrispondenza il testo

delle modifiche o integrazioni sottoposte all'assemblea entro 6 giorni mediante qualsiasi mezzo che garantisca la prova dell'avvenuto ricevimento.

25.16. Gli azionisti ed altri aventi diritto che hanno manifestato il loro voto per corrispondenza potranno far pervenire alla società la propria manifestazione di volontà entro i successivi 6 giorni, mediante qualsiasi mezzo che garantisca la prova dell'avvenuto ricevimento. In mancanza, si presumerà che essi abbiano votato a favore della proposta che ha ottenuto il maggior numero di voti espressi dagli aventi diritto presenti in assemblea.

25.17. Qualora l'esito delle votazioni non muti, ancorchè si modifichi il numero dei voti favorevoli o contrari o delle astensioni, la proposta di delibera si intende approvata o respinta ad ogni effetto nel momento in cui si è conclusa la votazione da parte degli azionisti presenti all'assemblea. In caso contrario, la proposta di delibera si intende approvata o respinta ad ogni effetto il giorno successivo alla scadenza del termine previsto dal comma 16, entro il quale devono pervenire le nuove manifestazioni di voto per corrispondenza. Di tali esiti va dato atto in apposito verbale di proclamazione dei risultati definitivi della votazione, da iscriversi e pubblicarsi a termini di legge unitamente al verbale assembleare.

#### **Art. 26. Impugnazione delle deliberazioni**

26.1 L'impugnazione delle deliberazioni dell'assemblea può essere proposta da tanti soci o portatori/titolari di strumenti finanziari partecipativi aventi diritto di voto con riferimento alla deliberazione, che possiedano tante azioni o strumenti finanziari partecipativi che rappresentino, anche congiuntamente, la percentuale prevista dall'art. 2377 c.c..

#### **Art. 27. Recesso del socio**

27.1 Per la disciplina del recesso del socio si applicano le disposizioni di cui all'art. 2437 c.c. e seguenti.

### **CAPO III**

#### **DEI PATTI PARASOCIALI**

#### **Art. 28. Patti parasociali**

28.1. In apertura dell'assemblea il Presidente dà notizia dei patti parasociali comunicati alla società alla data di svolgimento dell'assemblea.

28.2. La dichiarazione resa ai sensi del comma 28.1. è trascritta nel verbale dell'assemblea e questo depositato presso il Registro delle Imprese. La medesima disciplina si applica anche alle dichiarazioni di esistenza dei patti parasociali rese in assemblea e non comunicate alla società alla data di svolgimento della stessa.

28.3. I titolari delle azioni dedotte in patti parasociali aventi le finalità e gli oggetti di cui all'articolo 2341-bis del c.c., qualora non li abbiano dichiarati in apertura di assemblea, non possono esercitare il diritto di voto.

28.4. Sono impugnabili ai sensi dell'articolo 2377 c.c. le deliberazioni assunte con il voto determinante dei possessori delle azioni riferite ai patti parasociali aventi le finalità e gli oggetti di cui all'articolo 2341-bis del c.c. non dichiarati secondo le modalità previste dai commi 28.1 e 28.2.

## **TITOLO IV**

### **AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO**

#### ***CAPO I***

##### **DISPOSIZIONI GENERALI**

#### **Art. 29. Disposizioni generali**

29.1 L'assemblea determina, ai sensi dell'articolo 2380 c.c. il sistema per l'amministrazione ed il controllo della società. Qualora non venga esplicitata alcuna scelta, si intende applicabile il sistema tradizionale di cui agli artt. da 30 a 36.

#### ***CAPO II***

##### **DEL SISTEMA TRADIZIONALE**

#### **Art. 30. Amministratore Unico. Consiglio di amministrazione, composizione e riunioni.**

30.1. La società è amministrata da un amministratore unico o da un consiglio di amministrazione. Organo di vigilanza è il collegio sindacale.

30.2. Gli amministratori possono non essere soci, durano in carica per il periodo, comunque non superiore a tre esercizi, stabilito all'atto della nomina e scadono alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica. Gli amministratori sono rieleggibili. In relazione all'attività sociale, l'assemblea ordinaria può dotarsi di un regolamento nel quale vengano stabiliti i requisiti di onorabilità, professionalità e di indipendenza dagli amministratori;

30.3 Il consiglio di amministrazione è composto da un minimo di 3 ad un massimo di 15 membri compreso il membro eventualmente nominato dai possessori di strumenti finanziari, nominati con le modalità di cui all'art. 24 del presente statuto.

30.4 Il consiglio nomina fra i suoi membri il presidente, quando a ciò non provvede l'assemblea; può inoltre nominare uno o più vice presidenti ed un segretario, anche in via permanente ed anche estraneo al consiglio stesso. Al presidente spettano i poteri e compiti previsti dall'art. 2381, primo comma, c.c.: al Presidente spetta il potere di rappresentanza ai sensi dell'art. 2384 c.c..

30.5 Il consiglio di amministrazione si raduna anche in luogo diverso dalla sede sociale, purché in Italia tutte le volte che il presidente lo giudichi necessario o quando ne sia fatta richiesta scritta da 3 dei suoi membri.

30.6 La convocazione viene fatta dal presidente con avviso trasmesso a ciascun membro del consiglio e del collegio sindacale con mezzi che garantiscano la prova dell'avvenuto ricevimento almeno 8 giorni prima di quello fissato per la riunione o, in caso di urgenza, almeno 3 giorni prima.

30.7 Si riterranno comunque validamente costituite le riunioni del consiglio di amministrazione, anche in difetto di formale convocazione, quando siano presenti tutti gli amministratori e la maggioranza dei sindaci effettivi in carica.

30.8 Il direttore generale, se nominato, partecipa di diritto alle sedute del consiglio di amministrazione; qualora non sia amministratore ha facoltà di intervento ma non di voto.

30.9 Il consiglio di amministrazione è validamente costituito con la presenza della maggioranza dei suoi membri.

30.10 Il consiglio di amministrazione delibera validamente con il voto favorevole della maggioranza assoluta dei presenti.

30.11 Le riunioni del consiglio di amministrazione sono presiedute dal presidente o, in mancanza, dall'amministratore designato dagli intervenuti.

30.12 Le deliberazioni del consiglio devono constare da verbale sottoscritto dal presidente e dal segretario.

30.13 I soci possono impugnare le deliberazioni del consiglio di amministrazione lesive dei loro diritti alle condizioni per cui possono impugnare le deliberazioni assembleari, in quanto compatibili.

30.14 Le riunioni del consiglio di amministrazione si potranno svolgere anche per video o teleconferenza a condizione che ciascuno dei partecipanti possa essere identificato da tutti gli altri e che ciascuno sia in grado di intervenire in tempo reale durante la trattazione degli argomenti esaminati, nonché di ricevere, trasmettere e visionare documenti. Sussistendo queste condizioni, la riunione si considera tenuta nel luogo in cui si trovano il presidente ed il segretario, la cui presenza è inderogabile per la validità della riunione.

30.15 Per la sostituzione degli amministratori nel corso dell'esercizio vale il disposto dell'art. 2386 c.c..

30.16 In caso di cessazione dalla carica, per qualsiasi motivo, di 4 dei componenti il consiglio di amministrazione, si intenderà decaduto l'intero consiglio, con effetto dalla accettazione dei nuovi amministratori nominati dall'assemblea di cui al seguente comma 17.

30.17 L'assemblea per la nomina di un nuovo organo amministrativo deve essere convocata d'urgenza dagli amministratori rimasti in carica od anche da uno solo di essi.

### **Art. 31. Poteri di gestione e rappresentanza**

31.1. All'amministratore unico o al consiglio di amministrazione spettano tutti i poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della società.

31.2. Al consiglio di amministrazione e all'amministratore unico, ove nominato, spetta altresì in via non esclusiva, la competenza per adottare le deliberazioni concernenti la fusione nel caso previsto dall'art. 2505-bis c.c., l'istituzione o la soppressione di sedi secondarie, la indicazione di quali tra gli amministratori hanno la rappresentanza della società, la riduzione del capitale in caso di recesso del socio, gli adeguamenti dello statuto a disposizioni normative, il trasferimento della sede sociale nel territorio nazionale, salvi i casi in cui sia prevista dalla legge l'inderogabile competenza.

31.3. Il consiglio di amministrazione, nei limiti previsti dall'art. 2381 del c.c., può delegare proprie attribuzioni in tutto o in parte singolarmente ad uno o più dei suoi componenti, ivi compreso il presidente, ovvero ad un comitato esecutivo composto da alcuni dei suoi membri, determinando i limiti della delega e dei poteri attribuiti.

31.4. Gli organi delegati riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, in merito alle operazioni di carattere straordinario a loro delegate, almeno ogni centottanta giorni.

31.5. Il comitato esecutivo, se nominato, si compone da un minimo di 3 ad un massimo di 5 membri.

31.6. I membri del comitato esecutivo possono in ogni tempo essere revocati o sostituiti dal consiglio di amministrazione.

31.7. Il consiglio di amministrazione può nominare un direttore generale, anche estraneo al consiglio, determinandone le funzioni e le attribuzioni all'atto della nomina; non possono comunque essere delegati al direttore generale, i poteri riservati dalla legge agli amministratori e quelli che comportino decisioni concernenti la definizione degli obiettivi globali della società e la determinazione delle relative strategie.

31.8. Segretario del comitato esecutivo è il segretario del consiglio di amministrazione, se nominato, o altrimenti un membro designato dal presidente.

31.9. Per la convocazione, la costituzione ed il funzionamento del comitato esecutivo valgono le norme previste per il consiglio di amministrazione; le deliberazioni sono prese a maggioranza dei voti dei presenti e votanti.

31.10. Il direttore generale si avvale della collaborazione del personale della società organizzandone le attribuzioni e le competenze funzionali.

31.11. La rappresentanza della società spetta all'amministratore unico o al presidente del consiglio di amministrazione ed agli amministratori delegati, in via tra di loro congiunta o disgiunta secondo quanto stabilito dalla deliberazione di nomina. La rappresentanza può inoltre essere conferita agli amministratori delegati dalla relativa deliberazione di nomina, che deve prevedere l'esercizio disgiunto o congiunto di tale potere e le eventuali limitazioni dello stesso.

31.12. Il potere di rappresentanza attribuito agli amministratori dall'articolo 29, comma 10, del presente statuto è generale salve le limitazioni risultanti dalle delibere di nomina.

31.13. Oltre al direttore generale, l'organo amministrativo (e ciascun amministratore cui spetta la rappresentanza, nei limiti in cui gli è attribuita) può nominare institori e procuratori per determinati atti o categorie di atti.

31.14 In ogni caso, quando il soggetto nominato non fa parte del consiglio di amministrazione, l'attribuzione del potere di rappresentanza della società è regolata dalle norme in tema di procura.

### **Art. 32. Compensi degli amministratori**

32.1. Agli amministratori spetta il rimborso delle spese sostenute per ragioni dell'ufficio.

32.2. Per i compensi degli amministratori vale il disposto dell'art. 2389 c.c..

### **Art. 33. Responsabilità per le sanzioni**

33.1. Con riferimento all'articolo 11, comma 6 del D.Lgs. 18 dicembre 1997, n. 472, la società assume a proprio carico, anche nei confronti delle pubbliche amministrazioni o degli enti che gestiscono i tributi, il debito per sanzioni conseguenti a violazioni che i rappresentanti della società commettano nello svolgimento delle loro mansioni e nei limiti dei loro poteri.

33.2. L'assunzione vale nei casi in cui il rappresentante abbia commesso la violazione senza dolo ed è in ogni caso esclusa quando chi ha commesso la violazione abbia agito volontariamente in danno della società.

33.2. E' altresì esclusa nei casi in cui la colpa abbia quelle connotazioni di particolare gravità definite dall'articolo 5, comma 3, del D.Lgs. n. 472/1997.

33.3. La particolare gravità della colpa si intende provata quando i giudici tributari, investiti della controversia, si saranno pronunciati in senso analogo o quando venga riconosciuto dallo stesso autore della violazione che le prove fornite dall'ufficio o dall'ente accertatore sono tali da rendere evidente ed indiscutibile la macroscopica inosservanza di elementari obblighi tributari.

### **Art. 34. Azione sociale di responsabilità.**

34.1. Quando l'azione di responsabilità contro gli amministratori è promossa con deliberazione dell'assemblea, la società può rinunciare all'esercizio di tale azione o transigere sulla stessa, purché rinuncia o transazione siano approvate con deliberazione assembleare e non vi sia il voto contrario di tanti soci che rappresentino almeno un decimo del capitale sociale.

34.2. Possono esercitare l'azione di responsabilità anche i soci che rappresentino almeno il quinto del capitale sociale.

### **Art. 35. Collegio sindacale**

35.1. Il collegio sindacale esercita le funzioni previste dall'art. 2403 c.c.; esso è composto di tre membri effettivi e due sindaci supplenti. Il presidente del collegio sindacale è nominato dall'assemblea.

35.2. Ai sindaci effettivi spetta il compenso stabilito dall'assemblea.

35.3. Le riunioni del collegio sindacale possono svolgersi anche con le modalità indicate dal precedente art. 28.14.

35.4. Il collegio sindacale deve indagare senza ritardo sui fatti denunciati da tanti soci che rappresentino il ventesimo del capitale sociale.

35.5. All'azione di responsabilità nei confronti del collegio sindacale si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni di questo statuto relative alla responsabilità degli amministratori.

35.6. La denuncia di gravi irregolarità della gestione è presentata al tribunale con ricorso presentato da tanti soci che rappresentino un decimo del capitale sociale.

#### **Art. 36. Controllo contabile**

36.1. Il controllo contabile sulla società è esercitato da un revisore contabile o da una società di revisione iscritti presso il registro istituito presso il Ministero della Giustizia, nominati e funzionanti a norma di legge.

## **TITOLO V**

### **DISPOSIZIONI FINALI**

#### ***CAPO I***

#### **DEL BILANCIO**

#### **Art. 37. Bilancio**

37.1. Gli esercizi sociali si chiudono al 31 dicembre di ogni anno.

37.2. Alla chiusura di ciascun esercizio sociale il consiglio di amministrazione provvede alla redazione del bilancio di esercizio ed alle conseguenti formalità rispettando le vigenti norme di legge.

37.3. Il bilancio deve essere approvato con delibera dell'assemblea entro centoventi giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale ovvero entro centottanta giorni qualora particolari esigenze relative alla struttura ed all'oggetto della società lo richiedano: in quest'ultimo caso peraltro i componenti dell'organo amministrativo devono segnalare

nella loro relazione sulla gestione (o nella nota integrativa in caso di bilancio redatto in forma abbreviata) le ragioni della dilazione.

## ***CAPO II***

### **DELLA DESTINAZIONE DEGLI UTILI**

#### **Art. 38. Destinazione degli utili**

38.1. Sugli utili netti, risultanti dal bilancio, viene dedotto

- il cinque per cento, da assegnare alla riserva ordinaria, fino a che questa non abbia raggiunto il quinto del capitale sociale;
- il trenta per cento, da assegnare al fondo speciale di solidarietà, per far fronte ai bisogni delle persone indigenti, individuate dall'organo di gestione.

La devoluzione del fondo avverrà nei modi e nei termini fissati con apposita delibera dello stesso organo amministrativo.

Sulla destinazione dell'utile residuo, e fatti salvi i limiti di legge, delibera l'assemblea che approva il bilancio.

38.2. La deliberazione sulla distribuzione degli utili è adottata dalla assemblea ordinaria dei soci, a norma dell'art. 2364 c.c. o, ricorrendone l'ipotesi, dell'art. 2364 bis n. 4) c.c..

38.3. Possono essere distribuiti esclusivamente gli utili realmente conseguiti e risultanti dal bilancio regolarmente approvato, fatta deduzione della quota destinata alla riserva legale.

38.4. Se si verifica una perdita del capitale sociale, non può farsi luogo a distribuzione degli utili fino a che il capitale non sia reintegrato o ridotto in misura corrispondente. L'assemblea può deliberare speciali prelevamenti a favore di riserve straordinarie o per altra destinazione, ovvero rinviare la distribuzione degli utili in tutto od in parte all'esercizio successivo.

38.5. Non è consentita la distribuzione di acconti su dividendi.

## ***CAPO III***

### **DELLO SCIoglimento E LIQUIDAZIONE**

#### **Art. 39. Scioglimento e liquidazione**

39.1 Si applicano allo scioglimento ed alla liquidazione della società tutte le disposizioni di cui al capo VIII Libro V del c.c..

## **CAPO IV**

### **DELLA DEVOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE**

#### **Art. 40. Clausola compromissoria**

40.1. Qualora non ostino particolari divieti di legge, sono devolute alla decisione di un Collegio Arbitrale tutte le controversie aventi ad oggetto diritti disponibili relativi al contratto sociale ed, in particolare, quelle:

insorgenti tra i soci;

insorgenti tra i soci e la società;

promosse da amministratori e sindaci o nei loro confronti;

relative alla validità delle delibere assembleari;

relative alla interpretazione e applicazione dell'atto costitutivo e dello statuto.

40.2. Il Collegio Arbitrale, composto da tre membri, è nominato, entro trenta giorni dalla richiesta fatta dalla parte più diligente, dal Presidente del Tribunale nel cui Circondario si trova il Comune in cui è posta la sede della società. Dopo la nomina i tre arbitri provvedono a designare il Presidente del Collegio. In caso di mancata nomina del Collegio Arbitrale, ovvero in caso di disaccordo tra gli arbitri nominati nella scelta del Presidente, provvede, su istanza della parte più diligente, il Presidente del Tribunale nel cui Circondario si trova il Comune in cui è posta la sede della società.

40.3. Entro novanta giorni dalla costituzione il Collegio arbitrale decide a maggioranza dei membri secondo equità, salvo nei casi previsti dall'articolo 36, primo comma, del decreto legislativo 17 gennaio 2003, n. 5. Quando decide sulla validità delle delibere assembleari al Collegio arbitrale compete sempre il potere di disporre, con ordinanza non reclamabile, la sospensione dell'efficacia della delibera.

40.4. Il Collegio Arbitrale stabilisce a chi fa carico il costo dell'arbitrato o le eventuali modalità di ripartizione dello stesso.

40.5. La soppressione o la modifica della presente clausola compromissoria, deve essere approvata con delibera dell'assemblea dei soci assunta con la maggioranza di almeno i due terzi del capitale sociale. I soci assenti o dissenzienti possono, entro i successivi novanta giorni, esercitare il diritto di recesso ai sensi dell'articolo 27 del presente statuto.

## ***CAPO V***

### **DELL'APPLICAZIONE DELLO STATUTO**

#### **Art. 41. Disposizioni generali**

41.1. Il domicilio dei soci, nei rapporti con la società o tra di loro, è quello che risulta dal libro dei soci.

41.2. I soci hanno diritto di esaminare i libri sociali obbligatori ai sensi delle vigenti disposizioni di legge e di ottenerne estratti a proprie spese.

41.3. Le disposizioni del presente statuto si applicano anche nel caso in cui la società abbia un unico socio, se ed in quanto non presuppongono necessariamente una pluralità di soci e se ed in quanto compatibili con le vigenti norme di legge in tema di società unipersonale.

41.4. Per quanto non previsto nel presente statuto valgono le norme di legge in materia di società per azioni.

## **APPENDICE II - QUESTIONARIO INVIATO ALLE AZIENDE**

### **Aspetti generali:**

Storia dell'azienda:

- quando è nata? Perché? Cosa ha spinto l'imprenditore o i soci a fondarla?
- E' nata come azienda di EdC o si è trasformata successivamente? (in questo caso: E' stato difficile gestire il cambiamento? Come è avvenuto?) Cosa ha spinto l'imprenditore a questo passo?

Dati:

- N° dipendenti, soci.
- Volume di affari.
- Prodotti.

Evoluzione:

- Dati sulla crescita.
- Sviluppo dalla nascita ad oggi.
- La crescita dimensionale, l'aumento dei dipendenti, ha creato problemi per quanto riguarda i valori e la cultura condivisi?

### **Mission e cultura aziendale:**

Quale è/sono l'/gli obiettivo/i dell'impresa? La mission?

Quali sono i valori, la cultura dell'azienda? Ci sono degli slogan?

Questa cultura, questi valori, sono condivisi? Generano innovazione, tensione all'eccellenza?

Cillerai: "la cultura di fondo contribuisce ad affermare valori aziendali permanenti e diffusivi che portano alla ricerca dell'eccellenza". Cosa ne pensi?

Che vantaggi dà la reciprocità vissuta in azienda, la condivisione della cultura e dei valori?

Quali sono le capacità, le competenze distintive dell'azienda? I punti di forza, i vantaggi competitivi?

La forma giuridica dell'azienda è di ostacolo per il raggiungimento degli obiettivi aziendali?

### **Organizzazione aziendale:**

Quale è la struttura organizzativa dell'azienda?

- La struttura organizzativa è funzionale al dialogo, alla cooperazione, all'ascolto, alla libertà di espressione delle idee, alla comunicazione?
- Pensa che potrebbe essere migliore?
- Quanto conta la gerarchia?
- E' favorito il lavoro di gruppo?
- La struttura organizzativa è cambiata nel tempo in base alle esigenze competitive o dei dipendenti?

Cosa significa che l'azienda è una comunità? Sente che la sua azienda è così?

### **Gestione del personale:**

Cosa fate per valorizzare la centralità dell'uomo?

Come è il trattamento economico dei dipendenti? E' diverso rispetto ai concorrenti?

Quali sono le prospettive e i piani di carriera?

Come curate la formazione e l'aggiornamento professionale dei dipendenti?

Orari di lavoro:

- rigidi o flessibili?
- Si viene incontro alle esigenze dei dipendenti?

Quale è il criterio per le assunzioni: solo persone conosciute e di fiducia (per non turbare il clima aziendale) oppure no?

Valori e mission condivisa:

- I dipendenti come vengono formati e motivati alla mission aziendale e alla cultura del dare? Come vengono coinvolti e valorizzati?  
(esempio: incentivi monetari, riunioni assemblee).

-Come verificate l'adesione e la condivisione della cultura e della mission dei dipendenti?

- La mission e i valori condivisi sono stimolo all'innovazione, alla creatività?
- Le relazioni improntate alla reciprocità, il vivere in azienda come una comunità genera vantaggi competitivi, innovazione?
- Ci sono aspetti della gestione del personale volti a stimolare la creatività, favorire l'assunzione di responsabilità da parte dei dipendenti?

-I dipendenti sono coinvolti nelle decisioni aziendali, nella formulazione degli obiettivi, delle strategie? Quali decisioni sono prese insieme?

-Ci sono accorgimenti gestionali per stimolare la relazionalità e la socialità tra i dipendenti? (riunioni periodiche, tornei aziendali...)

#### Clima aziendale:

-Come definiresti il clima aziendale, le relazioni tra tutti i membri dell'azienda? Come viene verificata la qualità dei rapporti?

-Sono soddisfatti i dipendenti? Motivati?

-Cosa li motiva di più: le finalità solidaristiche, il clima aziendale, la sicurezza, il rispetto dell'ambiente, il sentirsi valorizzati?

-Come agisce se ci sono malumori, rivalità, problemi tra dipendenti?

-Vi è condivisione di idee, informazioni, conoscenze? Cosa favorisce questo? (riunioni, lavori di gruppo..).

#### Rapporto imprenditore/dipendenti:

-Come avviene il dialogo, lo scambio di idee tra dipendenti e imprenditore (o superiori gerarchici)?

-Cosa significa "farsi uno" con i dipendenti? E' possibile il "farsi uno" in una situazione di non parità gerarchica?

-I rapporti con i dipendenti vanno oltre l'ambito professionale? Si interessa della vita privata dei dipendenti?

-Bruni: "la reciprocità non è richiesta ex ante, ma ex post, per continuare la relazione" Fino a che punto portate pazienza? Come gestite la reciprocità? Come si comporta con un lavoratore non produttivo o che rovina il clima aziendale? (sanzioni monetarie, minacce di licenziamento..).

-Sono previsti premi per i lavoratori?

-Cosa desidera per i suoi dipendenti?

#### **Relazioni esterne:**

##### Clienti:

-Come sono i rapporti con i clienti?

-Come gestite la relazione?

- I clienti percepiscono il *valore* insito nei vostri prodotti? Nel promuovere i vostri prodotti fate leva sul processo produttivo improntato sulla centralità dell'uomo, sul rispetto dell'ambiente?
- Vi impegnate per sensibilizzarli, per diffondere un nuovo modello di consumo?
- I clienti conoscono i vostri valori, la vostra mission? La condividono?
- Come è favorita la comunicazione, il dialogo, il feedback con i clienti?
- Quali vantaggi dà una relazione improntata alla reciprocità?
- Come vi comportate con clienti che se ne approfittano?

Fornitori:

- Come sono i rapporti con i fornitori?
- Come gestite le relazioni?
- Quali vantaggi dà una relazione improntata alla reciprocità?
- Come è favorita la comunicazione, il dialogo (vi incontrate?..).
- I fornitori sono scelti sulla base dei valori condivisi o siete aperti a tutti?
- Vi impegnate a diffondere nei loro confronti la cultura del dare?

Concorrenti:

- Come sono i rapporti con i concorrenti?
- Cercate forme di collaborazione? (partnership, condivisione competenze, informazioni..).
- Che vantaggi si ottengono rispetto ad un rapporto conflittuale?
- Avete mai rinunciato ad obiettivi e traguardi che avrebbero danneggiato il concorrente?
- Cercate di diffondere nei concorrenti la cultura del dare?

**Ambiente, sicurezza, legalità, ambiente di lavoro:**

Cosa fate concretamente per rispettare l'ambiente e la sicurezza dei lavoratori?

Il vostro impegno in questo ambito punta al rispetto delle norme o va oltre?

Avete ottenuto certificazioni? Quali?

La legalità ad ogni costo vi dà problemi competitivi? Avete dovuto rinunciare ad affari o clienti o siete stati esclusi per questo motivo?

Come affrontare il problema competitivo dato da maggiori costi?

Come curate l'ambiente di lavoro?

### **Gestione del profitto:**

Nel settore in cui operate, che esigenze di reinvestimento avete?

L'adesione ai fini di EdC vi genera difficoltà finanziarie?

Come e quando (durante la gestione o in sede di destinazione utili) prendete le decisioni di ripartizione degli utili?

Avete soci che non condividono le finalità di EdC? Questo è fonte di problemi?

Il margine discrezionale (cioè che va oltre il profitto competitivo) è tutto destinato alle finalità EdC (indigenti e cultura del dare) o è devoluto anche per iniziative legate al territorio? (iniziative civiche e di solidarietà legate al territorio, sponsorizzazioni...).

A chi concretamente date la parte di utile per le finalità EdC?

Nello statuto si fa riferimento a queste finalità e alla distribuzione degli utili?

La forma giuridica dell'azienda è di ostacolo per la ripartizione degli utili?

Beneficiate di deduzioni o detrazioni fiscali? Auspicite leggi e forme giuridiche aziendali a voi più favorevoli?

### **L'azienda:**

Come è il legame con il territorio?

Intrattenete collaborazioni e condivisioni con aziende di paesi stranieri?

Vi sentite idealmente legati ai poli e alle cittadelle, come auspica Chiara Lubich? Il sostegno spirituale della comunità focolare ha delle "conseguenze" per l'azienda, dei vantaggi?

Avete avuto momenti di crisi? Come li avete affrontati? Il capitale di relazioni e di fiducia accumulato ha aiutato?

### **L'imprenditore:**

Cosa la differenzia da un imprenditore cattolico che valorizza l'uomo, rispetta le leggi e l'ambiente e fa beneficenza?

Nel suo agire imprenditoriale, quanto è stimolato dal pensiero dei bisognosi?

Lei e i dipendenti vi sentite parte di una realtà, di una comunità più vasta?

Il suo impegno va oltre l'azienda?

E' difficile introdurre la logica dell'amore nell'azienda e nel mercato?

Si sente realizzato pienamente in quello che fa?

Le interessa diffondere la sua esperienza imprenditoriale? Sente di avere una missione al di là dell'impresa? (diffondere la cultura del dare, centralità persona)

Cosa significa per lei EdC?

Cosa ne pensa del nascente polo Lionello?

Che ruolo ha la Provvidenza?

## RINGRAZIAMENTI

A conclusione di questo lavoro desidero ringraziare tante persone, a partire dai miei genitori, attraverso i quali ho ricevuto il dono della vita e che mi hanno sempre sostenuto nel mio cammino di studio. A loro è dedicata questa tesi.

Ringrazio il professor Bianchini, che con pazienza ha seguito l'evolversi di questo elaborato e mi ha fornito preziosi consigli.

Grazie con affetto a Lorena, innanzitutto perché da quattro anni cammina al mio fianco. Poi perché senza di lei questa tesi non sarebbe mai esistita e infine perché il suo sostegno, la sua pazienza (!!!), la preziosa collaborazione sono state fondamentali.

Grazie a Lorenzo e Davide per i consigli, l'aiuto e il sostegno. Grazie a Marisa ed Enrico, per la testimonianza quotidiana che l'amore deve essere la base di tutto.

Grazie a Roberto, per l'amicizia inesauribile e perché abbiamo condiviso tanto insieme, sia che si tratti di *Roxette* che di vita spirituale!

Grazie a Celina e ai ragazzi del gruppo *Yeah*, perché senza di loro oggi sarei diverso, e sicuramente non migliore.

Ringrazio tutti gli amici di Bagnolo, che non c'entrano niente con la tesi ma che mi permettono di dire che l'amicizia è una cosa bellissima. In particolare ricordo Michele, che ha condiviso con me le peripezie universitarie e tante abbuffate.

Infine desidero ringraziare Pietro, Michele, Antonella, Alberto, Beatrice, Eva, Alberto, Giovanni, Luigino, Benedetto e naturalmente Chiara, tutti gli altri di Economia di Comunione e i ragazzi di Loppiano, per la collaborazione e per la ben più importante testimonianza.

Il ringraziamento più grande, infine, va al Signore. Come EdC, anche questa tesi è "un'opera di Dio", perché ho chiesto spesso, nei momenti di difficoltà, aiuto allo Spirito Santo, ed Egli non mi ha fatto mancare consigli e intuizioni!



## BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., *Human scale development*, in *Development dialogue* n. 1/1989, Uppsala (Dag Hammarskjöld Foundation).
- Airoldi Giuseppe, Brunetti Giorgio, Coda Vittorio, *Economia aziendale*, Bologna (Il Mulino), 1994.
- Araùjo Vera, *Città celeste e città terrestre*, in *Economia di Comunione* n. 15/2001, Roma (Città Nuova Editrice).
- Araùjo Vera, *Economia di Comunione e comportamenti sociali*, in *Nuova Umanità* n. 110/1997, Roma (Città Nuova Editrice).
- Araùjo Vera, *La cultura del Dare*, in *Nuova Umanità* n. 125/1999, Roma (Città Nuova Editrice).
- Araùjo Vera, *Per una Economia di Comunione secondo la dottrina sociale della Chiesa*, in *La Società* n. 3/1994, Verona (Editrice Cercate).
- Araùjo Vera, *Quale persona e quale società per l'Economia di Comunione*, in Luigino Bruni (ed.), *Economia di Comunione, per una cultura economica a più dimensioni*, Roma (Città Nuova Editrice), 1999.
- Aristotele, *Etica Eudemia*, Bari (Laterza), 1999.
- Aristotele, *Etica Nicomachea*, Milano (Rusconi), 1979.
- Baldarelli Maria Gabriella, *L'Economia di Comunione: un nuovo modo di essere azienda tra etica e globalizzazione*, in Luigino Bruni e Luca Crivelli (edd.), *Per una Economia di Comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma (Città Nuova Editrice), 2004.
- Barauna Marcia, *Lo sviluppo di EdC ad Araceli*, in *Economia di Comunione* n. 13/2000, Roma (Città Nuova Editrice).
- Barlocci Alberto, *Le ragioni della speranza*, in *Economia di Comunione* n. 16/2002, Roma (Città Nuova Editrice).
- Bassi Vincenzo e Pischetola Adriano, *La destinazione degli utili nelle società con fini di lucro*, in *Economia di Comunione* n. 18/2003, Roma (Città Nuova

- Editrice).
- Becattini Giacomo, *Distretti industriali e Made in Italy – Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Torino (Bollati Boringhieri), 1998.
- Becattini Giacomo, *Il distretto industriale marshalliano come concetto socio economico*, in *Stato e mercato*, n. 25/1989, Bologna (Il Mulino).
- Becattini Giacomo, *Introduzione: il distretto industriale marshalliano, cronaca di un ritrovamento*, in Giacomo Becattini (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna (Il Mulino), 1987.
- Becattini Giacomo, *L'unità di indagine*, in Giacomo Becattini (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna (Il Mulino), 1987.
- Bellandi Marco, *La formulazione originaria*, in Giacomo Becattini (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna (Il Mulino), 1987.
- Bianchini Giovanni, *Concorrenza regole strategia aziendale*, Milano (Franco Angeli), 2001.
- Bozzani Carla (a cura di), *Appendice*, in Luigino Bruni, *Economia di Comunione, per una cultura economica a più dimensioni*, Roma (Città Nuova Editrice), 1999.
- Bruni Luigino (a cura di), *Si può essere felici da soli? Su eudaimonia, economia e dono – intervista a Salvatore Natoli*, sul sito [dipeco.economia.unimib.it](http://dipeco.economia.unimib.it)
- Bruni Luigino, *Etica ed economia politica: oltre l'individualismo*, in *Nuova Umanità* n. 94-95/1994, Roma (Città Nuova Editrice).
- Bruni Luigino, *Il polo industriale: città sul monte e sale della terra*, in *Economia di Comunione* n. 15/2001, Roma (Città Nuova Editrice).
- Bruni Luigino, *Intervista a Stefano Zamagni: per un'economia relazionale*, in *Nuova Umanità* n. 103/1996, Roma (Città Nuova Editrice).
- Bruni Luigino, *L'agape nella vita economica*, sul sito [dipeco.economia.unimib.it](http://dipeco.economia.unimib.it)
- Bruni Luigino, *L'amore e la vita economica*, sul sito [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)
- Bruni Luigino, *L'Economia di Comunione "in quattro parole"*, in *Economia di Comunione* n. 13/2000, Roma (Città Nuova Editrice).
- Bruni Luigino, *L'economia la felicità e gli altri – un'indagine su beni e benessere*, Roma (Città Nuova Editrice), 2004.
- Bruni Luigino, *La cultura della prossimità*, in *Economia di Comunione* n. 18/2003, Roma (Città Nuova Editrice).

- Bruni Luigino, *Le sfide dell' Economia di Comunione*, sul sito [dipeco.economia.unimib.it](http://dipeco.economia.unimib.it)
- Bruni Luigino, *Prime linee per una lettura relazionale dell'economia civile del non-profit*, in Nuova Umanità n. 109/1997, Roma (Città Nuova Editrice).
- Bruni Luigino, *Quale visione dell'economia?* in Vito Moramarco e Luigino Bruni (a cura di), *L'Economia di Comunione – verso un agire economico “a misura di persona”*, Milano (Vita e Pensiero), 2000.
- Bruni Luigino, *Quando l'imprenditore EdC è un po' artista*, sul sito [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)
- Bruni Luigino, *Relazionalità e scienza economica*, in Nuova Umanità n. 111-112/1997, Roma (Città Nuova Editrice).
- Bruni Luigino, *Sul consumo, sui beni, sulla felicità*, in Luigino Bruni - Vittorio Pelligra, *Economia come impegno civile – relazionalità, benessere ed Economia di Comunione*, Roma (Città Nuova Editrice), 2002.
- Bruni Luigino, *Verso una razionalità economica capace di comunione*, in Luigino Bruni, *Economia di Comunione, per una cultura economica a più dimensioni*, Roma (Città Nuova Editrice), 1999.
- Brusco Sebastiano, *Il modello Emilia: disintegrazione produttiva e integrazione sociale*, in Sebastiano Brusco (a cura di), *Piccole imprese e distretti industriali*, Torino (Rosenberg & Sellier), 1989.
- Burckart Hans, *Sviluppo sostenibile e management: elementi per un nuovo paradigma di gestione*, in Luigino Bruni (ed.), *Economia di Comunione, per una cultura economia a più dimensioni*, Roma (Città Nuova Editrice), 1999.
- Bureau Internazionale dell'Economia e del Lavoro, *Linee per condurre un'impresa di Economia di Comunione*, in Economia di Comunione n. 17/2002, Roma (Città Nuova Editrice).
- Bursi Tiziano, Marchi Gianluca e Nardin Giuseppe, *Trasformazioni organizzative nell'impresa distrettuale: alcune premesse sulla definizione dell'unità di analisi*, in Riccardo Varaldo e Luca Ferrucci, *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Milano (FrancoAngeli), 1997.
- Cillerai Luciano, *Il contributo dell'Economia di Comunione alla rivisitazione di alcune grandezze economiche dell'impresa*, in Luigino Bruni - Vittorio Pelligra,

- Economia come impegno civile – relazionalità, benessere ed Economia di Comunione*, Roma (Città Nuova Editrice), 2002.
- Coelho Filipe, *I sette colori di Arcoiris*, in *Economia di Comunione* n. 19/2003, Roma (Città Nuova Editrice).
- Crivelli Luca, *Ristrutturazioni aziendali e rapporti di reciprocità*, in *Economia di Comunione* n. 12/2000, Roma (Città Nuova Editrice).
- Curti Norma e Martino Corrado, *Il congresso EdC del Brasile*, in *Economia di Comunione* n. 18/2003, Roma (Città Nuova Editrice).
- Curti Norma e Martino Corrado, *Il polo Spartaco nel Brasile della nuova speranza*, in *Economia di Comunione* n. 17/2002, Roma (Città Nuova Editrice).
- Curti Norma, *Ginetta e l'Economia di Comunione*, in *Economia di Comunione* n. 14/2001, Roma (Città Nuova Editrice).
- Dei Ottati Gabi, *Cooperazione e concorrenza nel distretto industriale come modello organizzativo*, in Riccardo Varaldo e Luca Ferrucci, *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Milano (FrancoAngeli), 1997.
- Dei Ottati Gabi, *Il mercato comunitario*, in Giacomo Becattini (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna (Il Mulino), 1987.
- Easterlin Richard, *Income and happiness: towards a unified theory*, in *The economic journal*, n. 111/2000, Oxford (Blackwell Publishing).
- Fagiani Silvia, Pellegrini Guido, Romagnano Ettore, Signorini L. Federico, *L'efficienza delle imprese nei distretti industriali italiani*, in *Sviluppo Locale*, vol. V, n. 9, Torino (Rosenberg & Sellier), 1998.
- Ferrucci Alberto, *Dialogo con i lettori*, in *Economia di Comunione* n. 12/2000, Roma (Città Nuova Editrice).
- Ferrucci Alberto, *Economia di Comunione: sfide e prospettive*, sul sito [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)
- Ferrucci Alberto, *Il nuovo delle imprese EdC*, sul sito [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)
- Ferrucci Alberto, *Il progetto di Economia di Comunione*, in *Aggiornamenti sociali* n. 4/2002, Milano (San Fedele Edizioni srl).
- Ferrucci Alberto, *Il progetto di Economia di Comunione*, in Vito Moramarco e Luigino Bruni, *L'Economia di Comunione – verso un agire economico a 'misura di persona'*, Milano (Vita e Pensiero), 2000.

- Ferrucci Alberto, *Per una diversa dimensione dell'economia: l'esperienza Economia di Comunione*, in Luigino Bruni (ed.), *Economia di Comunione, per una cultura economica a più dimensioni*, Roma (Città Nuova Editrice), 1999.
- Ferrucci Alberto, *Poveri che aiutano i poveri*, in *Economia di Comunione* n. 18/2003, Roma (Città Nuova Editrice).
- Ferrucci Alberto, *Protagonisti di una profezia*, in *Economia di Comunione* n. 19/2003, Roma (Città Nuova Editrice).
- Fortunati Lia Varia e Baldarelli Maria Gabriella, *Aspetti etici e sistema informativo nelle aziende dell'Economia di Comunione: prime proposizioni*, in Luigino Bruni - Vittorio Pelligra, *Economia come impegno civile – relazionalità, benessere ed Economia di Comunione*, Roma (Città Nuova Editrice), 2002.
- Frassinetti Alberto, *Nasce a Loppiano il polo industriale 'Lionello'*, in *Economia di Comunione* n. 14/2001, Roma (Città Nuova Editrice).
- Genovesi Antonio, *Autobiografia e lettere*, Milano (Feltrinelli), 1963.
- Genovesi Antonio, *Lezioni di commercio o sia di economia civile*, Milano (Società Tipografica dei Classici Italiani), 1824.
- Giaccone Giuseppe, *Ecologia, Economia di Comunione e sviluppo sostenibile: riflessioni di un ecologo*, in Luigino Bruni - Vittorio Pelligra, *Economia come impegno civile – relazionalità, benessere ed Economia di Comunione*, Roma (Città Nuova Editrice), 2002.
- Giordani Igino, *Il messaggio sociale del cristianesimo*, Roma (Città Nuova Editrice), 1960.
- Giovanni Paolo II, *Centesimus Annus*, Roma (Edizioni Paoline), 1991.
- Giovanni Paolo II, *Laborem Exercens*, Roma (Edizioni Paoline), 1981.
- Giusso Luigi, *Dialogo informale tra economisti*, in Vito Moramarco e Luigino Bruni (a cura di), *L'Economia di Comunione – verso un agire economico a 'misura di persona'*, Milano (Vita e Pensiero), 2000.
- Golin Elisa e Parolin Giampiero, *Per un'impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo Rainbowscore*, Roma (Città Nuova Editrice), 2003.
- Golinelli Maria, *L'Economia di Comunione: un'esperienza di sviluppo umano*, in Luigino Bruni - Vittorio Pelligra, *Economia come impegno civile – relazionalità, benessere ed Economia di Comunione*, Roma (Città Nuova Editrice), 2002.

- Grevin José e Grevin Chantal, *L'Economia di Comunione in Francia*, in *Economia di Comunione* n. 18/2003, Roma (Città Nuova Editrice).
- Gui Benedetto, *Condividere nella fraternità*, in *Economia di Comunione* n. 19/2003, Roma (Città Nuova Editrice).
- Gui Benedetto, *Intervista a Stefano Zamagni*, in *Economia di Comunione* n. 14/2001, Roma (Città Nuova Editrice).
- Gui Benedetto, *Organizzazioni produttive con finalità ideali e realizzazione della persona: relazioni interpersonali e orizzonti di senso*, in Luigino Bruni (ed.), *Economia di Comunione, per una cultura economica a più dimensioni*, Roma (Città Nuova Editrice), 1999.
- Gui Benedetto, *Per un agire economico di comunione*, sul sito [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)
- Gui Benedetto, *Più che scambi incontri. La teoria economica alle prese con i fenomeni relazionali*, in Pierluigi Sacco e Stefano Zamagni, *Complessità relazionale e comportamento economico. Materiali per un nuovo paradigma di razionalità*, Bologna (il Mulino), 2002.
- Gui Benedetto, *Teoria economica e motivazioni ideali*, in Vito Moramarco e Luigino Bruni (a cura di), *L'Economia di Comunione – verso un agire economico a 'misura di persona'*, Milano (Vita e Pensiero), 2000.
- Gui Benedetto, *Tornaconto personale o "cultura del dare"*, in AA.VV., *Etica ed Economia*, Modena (Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia), 1999.
- Gullo Eva, *Il progetto dell'Economia di Comunione*, in AA.VV., *Etica ed Economia*, Modena (Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia), 1999.
- Lane Robert, *The loss of happiness in the market democracies*, Yale (Yale University Press), 2000.
- Leibholz Rodolfo e Salvador Erica Gaspar, *L'assemblea della ESPRI S.A.*, in *Economia di Comunione* n. 18/2003, Roma (Città Nuova Editrice).
- Lombardini Siro, *La morale, l'economia e la politica*, Torino (UTET), 1993.
- Lubich Chiara, *L'Economia di Comunione – storia e profezia*, Roma (Città Nuova Editrice), 2001.
- Lubich Chiara, *L'esperienza Economia di Comunione: dalla spiritualità dell'unità una proposta di agire economico*, in Luigino Bruni, *Economia di Comunione, per una cultura economica a più dimensioni*, Roma (Città Nuova Editrice), 1999.

- Lubich Chiara, *L'esperienza Economia di Comunione: dalla spiritualità dell'unità una proposta di agire economico*, in Nuova Umanità n. 126/1999, Roma (Città Nuova Editrice).
- Lubich Chiara, *L'unità e Gesù abbandonato*, Roma (Città Nuova Editrice), 1984.
- Lubich Chiara, *La dottrina spirituale*, Milano (Mondadori), 2001.
- Lubich Chiara, *Lezione per la laurea honoris causa in Economia e Commercio*, in Vito Moramarco e Luigino Bruni (a cura di), *L'Economia di Comunione – verso un agire economico a 'misura di persona'*, Milano (Vita e Pensiero), 2000.
- Lubich Chiara, *Strumenti di un'Opera di Dio*, in Economia di Comunione n.18/2003, Roma (Città Nuova Editrice).
- Luzzati Enrico, *Economia di Comunione e cooperative multifunzionali nei paesi in via di sviluppo*, in AA.VV., *Etica ed Economia*, Modena (Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia), 1999.
- Mannucci Cecilia, *Due domande a Lucia Franchini*, in Economia di Comunione n. 15/2001, Roma (Città Nuova Editrice).
- Mazzanti Giovanni, *Polo Lionello: a che punto siamo?*, in Economia di Comunione n. 19/2003, Roma (Città Nuova Editrice).
- Mill Joan Stuart, *System of logic, ratiocinative and inductive*, London (Parker, Son and Bourn), 1862.
- Mill John Stuart, *Utilitarianismo*, in *La libertà e altri saggi*, Milano (Bompiani), 1946.
- Molteni Mario, *Conclusione*, in Vito Moramarco e Luigino Bruni, *L'Economia di Comunione – verso un agire economico a 'misura di persona'*, Milano (Vita e Pensiero), 2000.
- Molteni Mario, *I problemi di sviluppo delle imprese a movente ideale*, in Luigino Bruni (ed.), *Economia di Comunione, per una cultura economica a più dimensioni*, Roma (Città Nuova Editrice), 1999.
- Morgenstern Oskar, *Il disagio degli economisti*, Firenze (La Nuova Italia), 1976.
- Mulatero Caterina, *I poveri "attori" del progetto di EdC*, in Economia di Comunione n. 13/2000, Roma (Città Nuova Editrice).
- Mulatero Caterina, *Uomini nuovi, costruttori di comunione*, in Economia di Comunione n. 14/2001, Roma (Città Nuova Editrice).

- Nussbaum Martha, *Mill between Aristotle and Bentham*, in *Daedalus* vol. 133 n. 2/2004, Cambridge (MIT Press).
- Pareto Vilfredo, *Cours d'economie politique*, Losanna (Rouge), 1896-1897 (trad. italiana Einaudi), 1942.
- Pareyson Luigi, *Ontologia della libertà*, Torino (Einaudi), 1995.
- Parolin Giampietro e Puangco Rita Vita, *Le imprese "cuore" della globalizzazione*, in *Economia di Comunione* n.13/2000, Roma (Città Nuova Editrice).
- Pelligra Vittorio, *Un modello più ricco di agente economico*, in *Economia di Comunione* n. 12/2000, Roma (Città Nuova Editrice).
- Perrone Emanuele, *Note sullo statuto della società E. di C. S.p.A.*, in *Economia di Comunione* n. 15/2001, Roma (Città Nuova Editrice).
- Pischetola Adriano, *Società di profitto ed Economia di Comunione*, in *Economia di Comunione* n. 15/2001, Roma (Città Nuova Editrice).
- Pompermayer Fernanda, *Le aziende del polo Spartaco*, in *Economia di Comunione* n. 17/2002, Roma (Città Nuova Editrice).
- Rullani Enzo, *L'evoluzione dei distretti industriali: un percorso tra de-costruzione e internazionalizzazione*, in Riccardo Varaldo e Luca Ferrucci, *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Milano (FrancoAngeli), 1997.
- Scitovsky Tibor, *The joyless economy: an inquiry into uman satisfaction and consumer dissatisfaction*, Oxford (Oxford University Press), 1976.
- Sen Amartya, *Capability and well-being*, in Martha Nussbaum e Amartya Sen (edd.), *The quality of life*, Oxford (Clarendon Press), 1993.
- Sen Amartya, *Etica ed Economia*, Bari (Laterza), 1988.
- Sen Amartya, *Lo sviluppo è libertà*, Milano (Mondadori), 2000.
- Sen Amartya, *Rationality, joy and freedom*, in *Critical Review* n.10/1996.
- Smith Adam, *The theory of moral sentiments*, Londra (Millar) (1<sup>a</sup> ed. 1759), 1984.
- Tessieri Pierangelo, *Il plusvalore di un polo EdC*, in *Economia di Comunione* n. 15/2001, Roma (Città Nuova Editrice).
- Uhlaner Carole, *Relational goods and participation: incorporating sociability into a theory of rational action*, in *Public Choice* n. 62/1989, Dordrecht (Kluwer Academic Publishers).

- Varaldo Riccardo e Ferrucci Luca, *Introduzione*, in Riccardo Varaldo e Luca Ferrucci, *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Milano (FrancoAngeli), 1997.
- Varaldo Riccardo e Ferrucci Luca, *La natura e la dinamica dell'impresa distrettuale*, in Riccardo Varaldo e Luca Ferrucci, *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Milano (FrancoAngeli), 1997.
- Wiksteed Philip Henry, *The commonsense of political economy*, London, (Macmillian), 1933.
- Zamagni Stefano, *Economia e relazionalità*, in Vito Moramarco e Luigino Bruni (a cura di), *L'Economia di Comunione – verso un agire economico a 'misura di persona'*, Milano (Vita e Pensiero), 2000.
- Zamagni Stefano, *Sul fondamento e sul significato dell'esperienza di Economia di Comunione*, in Nuova Umanità n. 126/1999, Roma (Città Nuova Editrice).
- Zanghi Giuseppe Maria, *Per una cultura rinnovata. Alcune piste di riflessione*, in Nuova Umanità n. 119/1998, Roma (Città Nuova Editrice).
- Zanzucchi Michele, *Una casa per le imprese*, sul sito [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)

## CONVEGNI

- Araùjo Vera, *I poli industriali*, in AA.VV., *Atti del convegno 'Polo Lionello, casa degli imprenditori'*, Firenze (Associazione Lionello Bonfanti), 2003.
- Bruni Luigino, *Economia e reciprocità*, relazione tenuta a Piacenza in occasione dell'ottavo appuntamento di approfondimento culturale e spirituale di EdC del 24 maggio 2004.
- Bruni Luigino, *Il farsi uno e i principi organizzativi nell'EdC*, relazione tenuta a Piacenza in occasione del sesto appuntamento di approfondimento culturale e spirituale di EdC del 26 febbraio 2004.
- Cantone Cecilia, *Introduzione al convegno*, in AA.VV., *Atti del convegno 'Polo Lionello, casa degli imprenditori'*, Firenze (Associazione Lionello Bonfanti), 2003.

- Crivelli Luca, *Atti del forum sull'Economia di Comunione "I beni del mondo non camminano da soli: cominciamo noi"*, sul sito [www.loppiano.it](http://www.loppiano.it)
- Ferrucci Alberto, testimonianza raccolta a Piacenza in occasione dell'ottavo appuntamento di approfondimento culturale e spirituale di EdC del 24 maggio 2004.
- Frassinetti Alberto, *I numeri del polo Lionello*, in AA.VV., *Atti del convegno 'Polo Lionello, casa degli imprenditori'*, Firenze (Associazione Lionello Bonfanti), 2003.
- Frassinetti Alberto, *Intervento al convegno "Economia tra profitti e condivisione"*, tenuto a Firenze il 4 aprile 2004 nell'ambito del congresso *Terrafutura – mostra convegno internazionale delle buone pratiche di sostenibilità*.
- Gui Benedetto, *Come amare il nemico nella vita economica*, relazione tenuta a Piacenza in occasione del settimo appuntamento di approfondimento culturale e spirituale di EdC del 22 marzo 2004.
- Mannucci Cecilia, *Gli aumenti di capitale*, in AA.VV., *Atti del convegno 'Polo Lionello, casa degli imprenditori'*, Firenze (Associazione Lionello Bonfanti), 2003.
- Mannucci Cecilia, *Intervento al convegno "Economia tra profitti e condivisione"*, tenuto a Firenze il 4 aprile 2004 nell'ambito del congresso *Terrafutura – mostra convegno internazionale delle buone pratiche di sostenibilità*.
- Sgariglia Alba, *Per un'Economia di Comunione sulle tracce di Maria*, in AA.VV., *Atti del convegno 'Polo Lionello, casa degli imprenditori'*, Firenze (Associazione Lionello Bonfanti), 2003.
- Squassabia Paolo e Sacconi Giovanni, *Il progetto edificatorio del polo Lionello*, in AA.VV., *Atti del convegno 'Polo Lionello, casa degli imprenditori'*, Firenze (Associazione Lionello Bonfanti), 2003.
- Zamagni Stefano, *Il simbolo dell'Economia di Comunione*, in AA.VV., *Atti del convegno 'Polo Lionello, casa degli imprenditori'*, Firenze (Associazione Lionello Bonfanti), 2003.

## **FONTI BIBLICHE**

Atti degli apostoli.

Lettera di S. Paolo ai Filippesi.

Lettera di S. Paolo ai Romani.

Prima lettera di S. Paolo ai Corinzi.

Seconda lettera di S. Paolo ai Corinzi.

Vangelo di Giovanni.

Vangelo di Luca.

Vangelo di Matteo.

## **SITI INTERNET CONSULTATI**

[dipeco.economia.unimib.it](http://dipeco.economia.unimib.it)

[www.augustea.it](http://www.augustea.it)

[www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)

[www.edcspa.com](http://www.edcspa.com)

[www.focolare.org](http://www.focolare.org)

[www.gesuiti.it](http://www.gesuiti.it)

[www.grandinotizie.it](http://www.grandinotizie.it)

[www.loppiano.it](http://www.loppiano.it)

[www.mariapolis.org](http://www.mariapolis.org)