

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI GENOVA

FACOLTA' DI ECONOMIA E COMMERCIO

CORSO DI LAUREA IN "ECONOMIA AZIENDALE"

TESI DI LAUREA IN "ECONOMIA AZIENDALE"



**“AZIENDE DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE:
SEMI DI FRATERNITA' NELLA GESTIONE
DEL MERCATO NEL TERZO MILLENNIO”**

RELATORE :

CHIAR.MO PROF. FEDERICO FONTANA

CANDIDATO :

DR.SSA ROSANGELA CALZIA

ANNO ACCADEMICO 2007/2008

Occorre che l'Economia di Comunione
non si limiti ad esemplificazioni
nel realizzare imprese nuove ispirate ad essa,
con qualche commento di chi è più o meno esperto,
ma occorre che diventi una scienza
con la partecipazione di economisti preparati
che sappiano delinearne teoria e pratica,
confrontandola con altre correnti scientifiche economiche,
suscitando non solo tesi di laurea,
ma scuole da cui molti possano attingere.
Una scienza vera che dia dignità
a chi deve dimostrarla con i fatti
e significhi una vera "vocazione"
per chi vi si impegna in qualsiasi modo.

Chiara Lubich, Brasile maggio 1998

A Chiara Lubich

Vedi, io sono un'anima che passa per questo mondo.

Ho visto tante cose belle e buone e sono sempre più attratta solo
da quelle. Un giorno (indefinito giorno) ho visto una luce.

Mi parve più bella delle altre cose belle e la seguii.

Mi accorsi che era la *Verità*.

da una lettera degli anni '40 di Chiara Lubich

Sommario

Presentazione pag. 5

I parte

Cap. 1 – L’“Economia di comunione” pag. 8

Cap. 2 – L’“Economia di comunione” nell’economia di mercato pag. 20

Cap. 3 – L’andare “controcorrente” pag. 29

Cap. 4 – Le aziende che operano secondo l’“Economia di Comunione” pag. 38

Cap. 5 - Caratteristiche peculiari delle imprese di “Economia di Comunione” pag. 45

Cap. 6 – Differenze nell’organizzazione, nella gestione e nella governance pag. 56

II parte

**Cap. 7 – Un’esperienza significativa di “EdC” : il
Consorzio di cooperative Roberto Tassano pag. 71**

**Cap. 8 – La destinazione degli utili nell’anno
2008 pag. 99**

**Cap. 9 – Breve valutazione d’insieme del
progetto pag. 112**

Conclusione pag. 128

Bibliografia e sitografia pag. 133

Appendice :

**Sintesi delle attività e territori di riferimento e schede
economico-finanziarie del Consorzio Roberto Tassano**

Bilancio Sociale dell’esercizio 2007 (estratto)

**Rapporto sulla destinazione degli utili EdC 2008
(estratto)**

Presentazione

In questo mio breve lavoro vorrei proporre un esame, senz'altro non esaustivo, di questa nuova "scienza" che si prefigge di portare l'imprenditore, inserito nel mercato tradizionale, a comportamenti che vanno oltre l'impostazione individualistica.

L'economia sta attraversando, ancora una volta, un momento di crisi.

A dirlo sono diverse cose: la crisi ambientale, la crescente povertà relativa, il malessere che si respira nelle economie ad alto reddito e soprattutto le difficoltà che la teoria economica incontra nel tentativo di comprendere, e non solo descrivere, i comportamenti reali delle persone.

D'altra parte, quasi a fare da contraltare, per la società civile diventa sempre più difficile cogliere il senso e il significato civilizzante dei modelli teorici elaborati dagli economisti.

Questi scenari creano tensioni, a vari livelli, che diventano anche confronto politico e civile.

L'"Economia di Comunione", oggetto di questa tesi, è nata e si sta sviluppando proprio all'interno di questo contesto culturale e sociale.

Essa è sorta da un'ispirazione originale di Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari, quando, attraversando nel maggio del 1991 la città di San Paolo in Brasile, avvertì, con una particolare intensità, l'ingiustizia di un mondo dominato da una sbagliata distribuzione delle ricchezze, di cui i grattacieli di San Paolo, circondati da *favelas*, erano un'icona a tinte forti.

Da quell'esperienza un'intuizione: dar vita ad imprese che, pur restando tali (e quindi efficienti e competitive), fossero però capaci di

trasformare la loro vita economica in un luogo e in uno strumento di solidarietà e di condivisione.

Da subito questo progetto fu chiamato “Economia di Comunione”.

Ma come realizzarla in pratica? Producendo sì profitti, ma non con lo scopo di arricchire gli imprenditori o gli azionisti, bensì per creare ricchezza da condividere, per generare profitti da mettere in comunione.

Sempre in quella primissima intuizione si delinearono subito i tre scopi attorno ai quali organizzare la comunione: 1) la crescita dell’impresa, che doveva svilupparsi e restare competitiva nei mercati, 2) la formazione culturale, perché senza una cultura nuova non si fa una nuova economia, 3) l’aiuto alle persone in necessità economica.

La comunione degli utili, come si capì subito, aveva significato solo se rappresentava l’ultimo atto di un’intera vita aziendale vissuta alla luce della cultura di comunione, chiamata anche “cultura del dare”, che negli anni successivi si è via via precisata e riempita di contenuto.

Oggi le imprese che aderiscono all’EdC sono oltre settecento, non di grandi dimensioni ma molto vitali; non mancano comunque vere e proprie imprese industriali, alcune attività di tipo finanziario e cooperative con centinaia di soci.

Il progetto è studiato e conosciuto in tutto il mondo (solo le tesi di laurea discusse negli atenei di molti Paesi sono più di cento), e non sono pochi gli economisti che guardano con simpatia e speranza a quanto sta avvenendo nel laboratorio vivo rappresentato dall’EdC.

Si tratta infatti di un progetto economico nato non a tavolino, in un convegno di esperti di economia o di sviluppo, ma da una spiritualità.

Per questa ragione l’EdC, pur in continuo e vitale dialogo con le varie espressioni della cosiddetta “economia sociale”, segue una traiettoria propria.

Infatti, se da una parte l’EdC ci dice che il mercato viene dopo altre cose importanti, come le virtù civili o la vita relazionale e spirituale, al

tempo stesso essa non si pone “contro” i mercati, ma li richiama alla loro vocazione autentica, che, fin dalla loro origine medioevale, è stata quella di essere un luogo di incontro tra persone uguali e libere.

Infatti, come noto, Chiara Lubich nel 1991 rivolse (e ancora oggi continua a rivolgere) il suo invito di comunione ad “imprese”, non a enti di assistenza o a istituti filantropici, invitandole però a divenire luogo e strumento di comunione.

Oggi l’EdC non propone forme di imprese esternamente o giuridicamente nuove (anche se lo sviluppo dei cosiddetti “Poli produttivi” sta dando vita a tipologie di impresa originali e inedite), ma tende a rinnovare dal di dentro quelle esistenti.

In particolare propone un’attività economica *a più dimensioni*, nella quale sono attivi principi diversi e tutti co-essenziali¹.

¹ Luca Crivelli e Luigino Bruni (a cura di) “*L’economia di comunione: uno sguardo multidisciplinare*” – Città Nuova Editrice, Roma 2004

Cap. 1 – L’Economia di Comunione

Prima di addentrarci nel progetto “Economia di Comunione” appare opportuno fare un brevissimo accenno a ciò che si intende per “scienza dell’economia”.

Già Aristotele definiva l’uomo un essere potenziale, cioè con propri bisogni e potenzialità per realizzare il proprio perfezionamento.

L’attività tramite cui l’uomo soddisfa i propri bisogni materiali in vista del proprio perfezionamento si chiama “economia”.

Il soddisfacimento di tutti i bisogni dell’uomo interessa anche tutti quei beni che servono al suo sviluppo personale, culturale, spirituale.

L’economia, pertanto, non può considerarsi una scienza indirizzata solo all’accumulo dei beni materiali.

L’uomo è orientato, già per sua natura, verso il fine ultimo, cioè la ricerca della sua perfezione.

Egli può comunque comportarsi in senso contrario ma allora gli sarà impossibile trovare una felicità pienamente umana.

Il comportamento economico è dunque razionale sempre e solo quando asseconda gli orientamenti essenziali dell’uomo.

L’economia, quindi, può essere definita come la totalità delle azioni tramite le quali l’uomo utilizza i beni materiali per soddisfare i suoi bisogni vitali e culturali.

Questa definizione vale in generale per l’uomo sia esso considerato come singolo individuo che come membro della società.

Proprio come membro di una società l’uomo è in stretta dipendenza con il prossimo per un miglior soddisfacimento dei propri e degli altrui bisogni.

Da ciò deriva l'asserzione che l'attività del singolo deve diventare una cooperazione con i suoi simili, esistendo un unico mondo a disposizione dell'umanità nel suo complesso.

L'economia diventa quindi economia sociale, cioè utilizzazione cooperativa dei beni materiali per soddisfare bisogni vitali e culturali di tutti con un unico scopo, quello del bene comune.

Solo nella cooperazione si realizza l'elemento sociale dell'uomo.

Questo concetto viene espresso, in ambito filosofico-religioso, da San Tommaso d'Aquino nella *Somma Teologica*, scritta tra il 1265 ed il 1274, nella quale afferma che il bene comune è anche il fine comune.

Parte da questo concetto l'Economia di Comunione, tipica del Movimento dei Focolari.

Giovanni Paolo II definiva il Movimento dei Focolari "un popolo", espressione del grande popolo di Dio in marcia nell'edificazione della civiltà dell'amore, con l'obiettivo di concorrere alla fratellanza universale avendo per meta un mondo più unito.

Il Movimento nasce a Trento nel 1943, durante la seconda guerra mondiale.

La scintilla ispiratrice del Movimento è stata semplice, come lo sono le opere di Dio.

Sotto i bombardamenti, le macerie, la distruzione, tutto frutto dell'odio, ecco una rivelazione di chi è veramente Dio : Amore.

Un gruppo di ragazze (Chiara Lubich e le sue prime compagne) sente la chiamata a portare questo annuncio a tutti quelli che incontravano ed a mettere in pratica la sua Parola.

Gesù, attraverso il Vangelo, assicurava che "*chiedete e vi sarà dato*", (Mt 7,7) così quando si chiedeva per i poveri si era colmati di ogni ben di Dio che si portava poi a chi ne aveva bisogno.

In quegli anni di guerra esse si erano proposte di realizzare l'ideale del Mondo Unito iniziando dai più diseredati, che ponevano al primo posto nelle loro attenzioni, cercandoli uno per uno nei quartieri più degradati, curandoli ed ospitandoli alla loro tavola.

Chiara racconta che un giorno “un povero mi ha domandato un paio di scarpe numero 42. Sapendo che Gesù si era immedesimato con i poveri, in chiesa ho rivolto al Signore questa preghiera: Dammi un paio di scarpe numero 42 per Te in quel povero. Uscita di lì una signorina mi porge un pacco. Lo apro: c'era un paio di scarpe numero 42.”

E ancora : “Una volta vi erano in casa delle mele. Le abbiamo date ai poveri ed ecco in mattinata arrivare un sacchetto di mele. Abbiamo dato ai poveri pure quelle ed alla sera è arrivata una valigia di mele ... Così con le altre cose: si dava e ci era dato”.

Molti trentini allora erano stati coinvolti dal modo di vivere di Chiara e delle prime compagne ed in pochi mesi era nata una comunità di 500 persone che condividevano il loro stile di vita.

Tipica del movimento è da sempre la spiritualità collettiva che, avendo in sé il codice per trasformare il sociale, lo investe tutto ed in tutti i campi, dal mondo dell'economia e del lavoro a quello della politica, della giustizia, della sanità, della scuola, delle comunicazioni sociali, dell'arte e così via.

I ricchi, evidenzia Chiara, imparano dal Vangelo la “cultura del dare” e danno.

I poveri così vivono con meno angoscia e preoccupazione la loro esistenza mentre si impegnano, aiutati da tutti, a trovare un lavoro per essere autosufficienti.

Riguardo alla comunione dei beni c'è chi la fa in modo completo: sono le persone totalmente consacrate alle sue finalità, che donano, mese per mese, il loro intero stipendio e consegnano tutti i loro eventuali beni, con

testamento, in favore dei poveri, soprattutto attraverso le attività formative, apostoliche, caritative e sociali dell'Opera. Gli altri danno quanto hanno di superfluo.²

Negli anni il Movimento si espande in tutto il mondo.

Come agli inizi, nel Movimento, è continuata la pratica della comunione del superfluo per aiutare i poveri.

Facciamo un salto in avanti nel tempo : siamo nel 1991. Il Movimento è presente dal 1958 in Brasile e si è diffuso in ogni suo stato, attraendo persone di tutte le categorie sociali.

Durante un incontro di Chiara con la comunità del posto è emersa, nella città di San Paolo, in modo particolare, la drammatica sofferenza del contrasto sociale fra pochi ricchissimi e milioni di poverissimi.

Chiara rimane colpita nel vedere, accanto ad una delle maggiori concentrazioni di grattacieli del mondo, altrettanto grandi estensioni di *favelas*, abitazioni di fortuna, in cui vivevano anche persone che condividevano l'Ideale dell'Unità.

La povertà era presente anche fra qualche migliaio dei 250.000 aderenti al Movimento e ciò che già si faceva con la comunione dei beni non era più sufficiente.

Chiara sente in quel momento l'urgenza di provvedere alle prime necessità, almeno per quei brasiliani per i quali la comunione dei beni nel Movimento non era più sufficiente.

Era apparso subito chiaro che Dio chiamasse il Movimento a qualcosa di più e di nuovo: l'idea dell'EdC nella libertà".

Chiara lancia questa proposta, certa della generosità dei brasiliani.

Un invito, quindi, a mettersi tutti insieme liberamente per far nascere attività produttive capaci di creare posti di lavoro ed utili.

² Vito Moramarco e Luigino Bruni (a cura di) "L'Economia di comunione", Vita e pensiero, Milano 2000

Ciò avrebbe permesso di aumentare le entrate attraverso il sorgere di aziende, affidate a persone competenti ed in grado di farle funzionare con efficienza sino a ricavarne degli utili.

Questi utili devono essere messi in comune nel seguente modo.

Una parte deve essere usata per gli scopi che animavano le prime comunità di cristiani e cioè aiutare i poveri e dar loro da vivere in attesa di un lavoro od offrendo loro un posto di lavoro nelle stesse aziende, un'altra parte per sviluppare strutture di formazione per "uomini nuovi" cioè persone formate e animate dall'amore e motivati dalla "cultura del dare". Un'ultima parte per incrementare l'azienda.

Chiara ha proposto agli imprenditori non solo di produrre con professionalità e creatività prodotti utili e di buona qualità operando nelle aziende in modo trasparente, pagando le imposte e non le tangenti, senza inquinare e senza cadere in concorrenze scorrette, ma di utilizzare gli utili prodotti, oltre che per potenziare l'azienda, per dividerli liberamente con gli indigenti più prossimi e per diffondere la cultura del dare, lasciando uno spazio all'intervento di Dio, per chi è credente, anche nel concreto operare economico.

Un'economia basata non più sulla lotta per prevalere ma su un impegno per crescere insieme, rischiando risorse economiche, inventive e talenti, per condividere gli utili con coloro che l'attuale sistema economico tende ad escludere perché non produttivi.

Una proposta che a prima vista può sembrare difficile da accettare ma che è di grande attualità e valenza umana.

Se da una parte si è sperimentato che il benessere economico non produce la felicità e la pace, dall'altra si può affermare, attraverso le esperienze di famiglia, che la pienezza e la pace vengono dal donare, dal provvedere senza calcolo a chi al momento non è in grado di farlo da solo.

L'idea dell'EdC è stata accolta con entusiasmo e non solo in Brasile e nell'America Latina, ma in tutta l'Europa ed in altre parti del mondo.

Molte sono le aziende che sono nate e molte quelle che, già esistenti, si sono trasformate secondo i dettami dell'EdC.

L'esperienza dell'EdC, con le particolarità che le derivano dalla spiritualità da cui nasce, si pone a fianco delle numerose iniziative individuali e collettive che hanno cercato e cercano di “umanizzare l'economia”: partendo dai molti imprenditori e lavoratori, spesso anche poco conosciuti, che concepiscono e vivono la loro attività economica come qualcosa di più e di diverso dalla pura ricerca di un vantaggio materiale, alle molte iniziative di tipo cooperativo, alle organizzazioni non profit e così via.

Le imprese di “economia di comunione” si impegnano, in tutti gli aspetti della loro attività, a porre al centro dell'attenzione le esigenze e le aspirazioni dell'uomo e le istanze del bene comune.

In particolare, 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”: comunione tra chi ha beni ed opportunità economiche e chi non ne ha; comunione tra tutti i soggetti coinvolti in modi diversi nell'attività stessa.

Se è vero che non di rado proprio l'economia contribuisce a creare barriere tra le classi sociali e tra portatori di interessi diversi, queste imprese si impegnano:

- a destinare parte degli utili per sovvenire direttamente ai bisogni più urgenti di persone che versano in situazioni di difficoltà economiche;
- a promuovere al proprio interno e nei confronti di consumatori, fornitori, concorrenti, comunità locale e internazionale, pubblica amministrazione rapporti di reciproca apertura e fiducia, sempre con l'occhio puntato all'interesse generale;

- a vivere ed a diffondere una cultura del dare, della pace e della legalità, di attenzione all'ambiente, per essere solidali anche con il creato, dentro e fuori l'azienda.

Gli attori delle imprese dell'EdC cercano di seguire, seppure nelle forme richieste dal contesto di una organizzazione produttiva, lo stesso stile di comportamento che vivono in tutti gli altri ambiti della vita.

L'EdC propone dei comportamenti ispirati a gratuità, solidarietà ed attenzione agli ultimi non solo ad attività non-profit ma anche ed in modo particolare ad imprese cui è connaturale la ricerca del profitto, lo stesso che viene poi messo in comune in una prospettiva di comunione.

Le imprese di "economia di comunione", oltre a poggiare su una profonda intesa tra i promotori di ciascuna di esse, si sentono parte di una realtà più vasta, in cui si vive già un'esperienza di comunione.

Imprese di "economia di comunione" si sono sviluppate anche all'interno di piccoli "poli industriali" in prossimità di cittadelle del Movimento³ o ad esse collegate idealmente.

Coloro che si trovano in difficoltà economica, destinatari di una parte degli utili, non sono considerati degli assistiti dell'azienda ma sono veri e propri membri essenziali ed attivi del progetto all'interno del quale essi donano agli altri le loro necessità, vivendo anch'essi, in questo modo, la cultura del dare.

Nell'EdC il focus è proprio la condivisione dove ciascuno dà e riceve, con pari dignità⁴.

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.

Esse, in particolare, cercano, nella conduzione dell'azienda :

³ Comunità del Movimento dei Focolari

⁴ Luigino Bruni, "Economia di comunione", Città Nuova Editrice, Roma 1999

- di valorizzare al massimo i dipendenti, informandoli e coinvolgendoli in varia misura nella gestione;
- di instaurare rapporti veramente leali e rispettosi verso clienti, fornitori, pubblica amministrazione e anche verso i concorrenti;
- di mantenere una linea di conduzione dell'impresa ispirata alla cultura della legalità;
- di riservare grande attenzione all'ambiente di lavoro e al rispetto della natura anche affrontando investimenti ad alto costo;
- di promuovere la collaborazione con altre realtà aziendali e sociali presenti nel territorio, guardando anche alla comunità internazionale della quale si sentono partecipi.

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.

Le imprese dell'EdC, pur essendo animate da moventi ideali operano dentro il mercato e vivono una sana cultura dell'impresa, come evidenziata da Giovanni Paolo II nell'enciclica *Centesimus Annus*.

Producono quindi beni e servizi in modo efficiente, economico, con responsabilità, rispettando le regole della concorrenza.

E' questo il motivo per cui la proposta dell'EdC non è stata rivolta soltanto ad organizzazioni senza scopo di lucro e con finalità benefiche ma prima di tutto ad imprese commerciali a cui è connaturale la creazione del profitto.

Le imprese di "economia di comunione", oltre ad essere "comunità di persone" nascono all'interno di comunità, mettendo in comune gli utili perché si viva un'esperienza di comunione.

E' doveroso ricordare un elemento essenziale che caratterizza le imprese di "economia di comunione" : la Provvidenza, che ha accompagnato costantemente lo sviluppo dell'EdC in questi anni.

Nelle imprese di "economia di comunione" si lascia spazio all'intervento di Dio anche nel concreto operare economico, sperimentando così, dopo ogni scelta controcorrente, che la prassi degli affari sconsiglierebbe, Egli non fa mancare il suo "centuplo" promesso, che può manifestarsi come un introito inatteso, una geniale soluzione tecnica, un'idea nuova creatrice di un prodotto di successo, e così via.

Alla fine del precedente millennio è venuto in evidenza il tema dello "sviluppo" nell'ambito della crescita dell'economia mondiale e della globalizzazione ed una serie di vertici internazionali ha sottolineato questo interesse e contemporaneamente questa preoccupazione generalizzata.

Quasi parallelamente, nell'ambito della riflessione sulla teoria economica, negli Stati Uniti d'America economisti di indiscusso valore, come il premio Nobel 1998 Amartya Sen, hanno messo a punto un nuovo concetto di sviluppo: lo sviluppo umano.

Esso supera l'idea di sviluppo identificato unicamente con la crescita economica e si concentra sulle persone, sui loro bisogni, su alcuni parametri fondamentali che riguardano le condizioni di vita quali: la salute, la longevità, il grado di istruzione, la partecipazione alla vita sociale, le reali opportunità sociali, politiche ed economiche per impegnare la creatività e lo spirito di iniziativa propri, la piena partecipazione alla vita sociale, il sentimento di appartenenza alla comunità e così via.

E' proprio lo sviluppo umano che è chiamato ad essere il fine e l'obiettivo centrale di tutte le misure di politica economica e che si fa strada nel linguaggio dei rapporti ufficiali come capacità di esercitare tre possibilità essenziali : una vita lunga e sana, l'istruzione, l'accesso alle risorse necessarie a raggiungere e mantenere un livello di vita dignitoso.

Questi nuovi indirizzi teorici e tecnici offerti all'agire economico purtroppo si scontrano con le misure di politica economica prese dalle grandi agenzie e istituzioni economiche mondiali nei confronti dei diversi Paesi.

In esse si riscontra una prassi economica ed un modo di intenderne i fini e obiettivi che vanno in tutt'altra direzione in quanto privilegiano l'affermazione radicale dell'io agente e spingono verso una politica dei consumi dissennata, disastrosa sia per le comunità umane che per l'ambiente e l'ecosistema.

Queste considerazioni e riflessioni ci convincono che per affrontare in modo efficace il problema bisognerebbe andare più a fondo nella diagnosi e nella terapia.

Si tratta di comprendere come il concetto stesso di sviluppo umano nasca da una nuova concezione antropologica, dalla nascita di un uomo nuovo in grado di aggiungere alle sue dimensioni moderne di produttore e consumatore un qualcosa, un di più che lo aiuti e lo spinga ad aprirsi all'alterità e lo liberi dalla chiusura e dall'egoismo.

Ci vuole un tipo d'uomo, che possiamo chiamare Homo donator, capace di esercitare nelle attività pubbliche ed in particolare in quelle economiche il dono e la condivisione.

Solo così si può delineare una cultura nuova che esprima una visione dell'uomo e della società rispondente alle aspettative, ai desideri, alle richieste ed alle necessità che il momento storico vive.

Questa è la cultura del dare.

Non significa essere generosi, fare beneficenza e neanche esercitare l'assistenzialismo.

Si tratta invece di conoscere e vivere la dimensione del donarsi e del dono come essenziale alla sostanza ed all'esistenza della persona.

La cultura del dare ingloba una concezione della persona vista sia nella sua essenza, essendo l'uomo centro e fine di ogni realtà ed attività, sia

in tutta una serie di atteggiamenti e comportamenti che caratterizzano le relazioni umane.

L'uomo è per eccellenza amore e relazione.

La cultura del dare è, per questo, la cultura dell'uomo, dell'uomo come essere aperto alla comunione, al rapporto con Dio, con gli altri, con il creato.

Non ogni tipo di dare porta però alla cultura del dare.

C'è un dare che è inquinato dalla volontà della potenza, carico di desiderio di dominio e quindi un dare solo apparente.

C'è un dare che cerca soddisfazione e compiacimento nell'atto stesso del dare e chi riceve percepisce questo atto come una umiliazione.

C'è un dare utilitaristico, interessato che cerca il proprio profitto, è già presente nel sistema economico vigente e non crea una cultura nuova.

Poi c'è un dare che i cristiani chiamano evangelico e che si compone di tutta una gamma di valori che definiscono l'atto stesso del dare come gratuità, gioia, disinteresse, non strumentalizzato.

La cultura del dare si concretizza in una vera e propria arte del dare, nel continuo dono di sé nella condivisione di beni spirituali e materiali indirizzati alla comunione.

Ciò tende a relazioni vicendevoli e reciproche, da cui, di conseguenza, nasce l'unità e da questa una società rappresentata dalla comunione dei suoi membri, quale essenza stessa della società e della persona.

Tale tipo di società è in netto contrasto con la società attuale.

I cambiamenti avvenuti con la modernità hanno spianato la strada all'individualismo, all'egoismo, ad una ricerca smodata del proprio interesse.

Questa dimensione dell'uomo, vissuta e perseguita in tutte le espressioni del vivere sociale, ha fruttato la cultura dell'avere, che domina il nostro agire.

Giovanni Paolo II sottolinea che “il male non consiste nell’averne in quanto tale ma nel possedere in modo irrispettoso della qualità e dell’ordinata gerarchia dei beni che si hanno”.⁵

La cosiddetta civiltà dei consumi nasce proprio dall’individualismo dell’uomo che ha prodotto una società complessa, conflittuale, alienata, sprecona, gaudente ma nel contempo triste, disillusa, incapace di creare rapporti profondi.

La comunione rappresenta, invece, il grado massimo dell’intensità di partecipazione, della forza di attrazione e della profondità di fusione dei membri della società.

La comunione presuppone la partecipazione piena, totale, senza riserve né ostacoli, degli uomini.

Con l’EdC la comunione può assurgere a categoria economica.

Sono le stesse imprese nelle loro strutture e organizzazioni interne e gli operatori economici che agiscono al loro interno e che ruotano attorno ad esse ad essere chiamati e invitati a creare comunione.

L’EdC se, da una parte, richiede uomini nuovi, capaci cioè di praticare la cultura del dare, ed una società nuova che abbia come mentalità rapportale e relazionale la solidarietà e la condivisione, dall’altra è essa stessa, come struttura economica, a spargere comunione.

Ciò può funzionare come spinta provocatoria nell’avvenire di una società migliore, più umanizzata e più umanizzante.

⁵ Sollicitudo rei socialis – Enciclica di Papa Giovanni Paolo II, 1987

Cap. 2 – L’Economia di Comunione nell’economia di mercato

Sul mercato vi sono imprese i cui comportamenti strategici e organizzativi non possono essere compresi se non partendo dalla considerazione dell’ideale che informa decisioni e atteggiamenti degli esponenti del vertice aziendale.

Le aziende di “economia di comunione” appartengono a questo gruppo.

Gli insegnamenti che dalle aziende di “economia di comunione” scaturiscono per tutti quei soggetti che, animati da un profondo ideale, intendono inoltrarsi in un tentativo imprenditoriale nell’attuale contesto economico e sociale.

Le aziende a movente ideale, proprio in forza dell’orientamento culturale dei propri attori, tendono a coniugare le esigenze di competitività e di redditività tipiche delle imprese operanti in un’economia di mercato con una profonda attenzione ai propri lavoratori ed allo sviluppo dell’intera società.

I responsabili di queste aziende sono impegnati a dimostrare come, alla prova dei fatti, tra le due dimensioni non solo non esista incompatibilità, ma sia ampiamente possibile realizzare un effetto sinergico, cioè di reciproca alimentazione.

Il rispetto della natura e delle esigenze della persona realizza le potenzialità dei collaboratori ad ogni livello, diventando così elemento di promozione della competitività aziendale.

I traguardi raggiunti in termini di redditività ed affermazione sul mercato sostengono ed alimentano l’attenzione al fattore umano.

Il successo aziendale mette a disposizione ulteriori risorse per raggiungere i propri obiettivi di largo respiro.

Ciò costituisce una verifica dell’efficacia del progetto di impresa in atto.

L'ideale a cui ci si dedica si dimostra, cioè, capace di incidere nella società creando sviluppo, occupazione, qualità della vita, spazi di rapporti umani positivi.

La consapevolezza di collaborare a questo è fonte di profonda soddisfazione per i suoi protagonisti.

Con il loro operato le imprese a movente ideale si inseriscono a pieno titolo nel dibattito da tempo vivo tra studiosi e operatori della vita aziendale intorno alla possibile compatibilità tra la logica di massimizzazione dell'interesse privato e la tensione etica.

Le esperienze delle aziende aderenti all'EdC testimoniano il tentativo di dar vita ad imprese i cui soggetti economici non hanno come obiettivo prioritario quello di ottenere una remunerazione soddisfacente delle risorse finanziarie ma quello di rispondere ai bisogni umani di tutti gli *stakeholders*, siano essi coloro che a vario titolo vi partecipano internamente siano gli interlocutori esterni.

Tale tentativo si connota per una duplice tensione: innanzitutto la tensione ad individuare e sfruttare tutti gli spazi esistenti, all'interno sia dell'ambiente economico che di quello sociale, ed in secondo luogo la propensione ad incidere sul contesto generale circostante per creare regole di funzionamento del sistema che allarghino le possibilità di perseguire congiuntamente e sinergicamente competitività, redditività e socialità.

L'esperienza di "economia di comunione" presenta alcuni tratti che possono risultare una pietra di paragone per qualsiasi tentativo imprenditoriale mosso da motivazioni ideali.

Questi tratti riguardano principalmente la presenza all'interno dell'economia di mercato, l'attenzione sia alla produzione sia alla distribuzione della ricchezza, la libertà di partecipazione e l'impegno oltre i confini aziendali.

Innanzitutto nell'esperienza di "economia di comunione" si manifesta una volontà di essere dentro la realtà istituzionale, sociale ed economica che condiziona la vita di tutti, quindi all'interno dell'economia di mercato.

Nell'“economia di comunione” si incontrano imprese operanti nei settori più diversi ed in una grande varietà di nazioni.

Anche i Poli industriali culturalmente omogenei possono essere considerati come punti paradigmatici per le aziende aderenti e non già come l'ambito chiuso nel quale idealmente tutte le imprese dovrebbero confluire.

Il progetto intende incidere tanto sul momento della distribuzione della ricchezza, quanto sul momento della sua produzione.

L'enfasi sulla distribuzione è tipica di quei soggetti sociali che manifestano disagio e radicale diffidenza verso la modernità, nell'intima convinzione che tutto il sistema economico si regga su regole non condivisibili.

Rifiutando di operare nel vivo dell'economia di mercato, si preferisce allora intervenire a valle, in sede di distribuzione, onde lenire le ingiustizie inevitabilmente prodotte da quei soggetti che costituiscono i veri protagonisti della scena economica e sociale.

L'impostazione dell'EdC, coinvolgendo pienamente anche la sfera della produzione, ha invece la pretesa di introdurre una novità nel cuore stesso della vita economica.

Così nelle esperienze si possono osservare numerose novità in termini di modalità di funzionamento delle imprese: l'orientamento alla collaborazione nelle relazioni con fornitori e clienti, la trasparenza nei rapporti con la pubblica amministrazione, una propensione all'innovazione, alla dimensione ecologica ed umana della produzione e dei consumi, la valorizzazione dei lavoratori di ogni livello, le modalità di gestione dei momenti di crisi.

Nelle aziende di “economia di comunione” il rinnovamento dei rapporti con i collaboratori muove dalla convinzione che il lavoro costituisce la più importante risorsa a disposizione dell'impresa in vista di creare e sostenere il vantaggio competitivo, nonché un momento essenziale per lo sviluppo e l'espressione della persona.

Tra le imprese legate al progetto è frequente trovare soluzioni organizzative mirate a favorire l'assunzione di responsabilità da parte di ciascuno, il coinvolgimento dei collaboratori nei processi decisionali, l'attenzione a evitare un eccessivo orario di lavoro, la promozione di un contesto umano improntato al rispetto, alla fiducia ed alla stima reciproci, la proposta di opportunità di formazione e di aggiornamento continui.

L'altro aspetto sul quale le imprese di "economia di comunione" mostrano doti peculiari è la gestione dei momenti di crisi.

Normalmente il momento della crisi è quello in cui si allargano le divergenze latenti nell'organizzazione fino a diventare divisioni e conflitti, si moltiplicano i tentativi di "abbandonare la nave" prima che sia troppo tardi, si inaspriscono le relazioni con gli interlocutori esterni.

Nelle aziende di "economia di comunione" si registrano fenomeni radicalmente diversi: la crisi evidenzia la forza dell'unità e della coesione esistenti tra tutti i collaboratori ai diversi livelli.

Interviene la fiducia e la stima guadagnate presso i diversi interlocutori esterni che produce in questi ultimi comportamenti di lealtà e perfino di solidarietà, per giungere all'aiuto finanziario.

La crisi porta alla luce la presenza ed il valore economico di intangibile asset direttamente connessi alla storia di appartenenza al progetto.

L'energia per la sopravvivenza e la ripresa è attinta a quelle fonti.

Il progetto si caratterizza, prendendo in considerazione il momento della distribuzione delle ricchezze, per il criterio adottato per la destinazione degli utili d'esercizio.

Per il singolo imprenditore il conferimento di mezzi propri nell'azienda ha la medesima natura di una donazione o di un contributo a fondo perso, effettuato in favore di un'attività rispetto alla quale egli esercita le prerogative del governo economico.

L'impresa tipica dell'EdC si configura, quindi, come un particolare tipo di azienda no profit, dove però il no profit sta ad indicare l'assenza di obiettivi di distribuzione del risultato in un ente dotato del profilo giuridico e della logica di funzionamento tipici delle aziende di produzione tese anche a remunerare i conferimenti di capitale.

Il progetto si presenta anche come un'esperienza di libertà, nel senso di autodeterminazione (libertà di scegliere) e di autorealizzazione (capacità di scegliere).

Il criterio della libertà come autodeterminazione si attua nell'idea per la quale ciascun imprenditore decide di aderire al progetto autonomamente e nella misura suggerita dalle circostanze aziendali.

Dal principio di libertà discendono i seguenti elementi :

- la formulazione del principio di suddivisione degli utili è mutata nel tempo; il criterio ha assunto la veste di una indicazione di riferimento, passibile di ogni adattamento alle concrete circostanze. Nel documento ufficiale di presentazione del progetto redatto nel 1998 così si legge : “l'impresa è naturalmente gestita in modo da promuovere l'incremento dei profitti che gli imprenditori liberamente decidono di destinare con pari attenzione: per la crescita dell'impresa, per aiutare persone in difficoltà economica, iniziando da chi condivide la “cultura del dare”, per la diffusione di tale cultura”:
- il criterio di distribuzione dell'utile di esercizio non è determinato una volta per tutte, ma viene stabilito dagli organi di governo dell'impresa di anno in anno;
- conseguentemente gli imprenditori sono invitati a rispettare le esigenze che la vita dell'impresa può fare emergere in un determinato periodo;
- per i soci non aderenti al progetto è prevista la normale distribuzione della quota di utile di pertinenza.

Per quanto concerne la libertà nel senso di autorealizzazione occorre sottolineare come le persone partecipanti al progetto si dichiarino molto soddisfatte e motivate a proseguire il cammino intrapreso.

Negli imprenditori vi è la coscienza che l'esperienza a cui si partecipa è origine di una nuova civiltà e da ciò deriva una grande dedizione nell'edificarla.

Nei protagonisti del progetto è possibile rinvenire un'altra caratteristica tipica degli esponenti dei vertici aziendali mossi da un impeto ideale : l'orientamento ad un impegno oltre i confini aziendali.

L'imprenditore socialmente impegnato non sta rinchiuso all'interno della propria azienda, ma tende per sua natura ad interessarsi dei bisogni della realtà più prossima e delle regole del gioco che governano il sistema economico e politico-sociale nel quale si trova ad operare.

A tutt'oggi hanno aderito al progetto 735 imprese di varie dimensioni, dislocate 457 in Europa (di cui 200 in Italia), 241 negli Stati Uniti e in America Latina, 33 in Asia e nel Medio Oriente, 2 in Africa e 2 in Australia.

Il settore dove sono più presenti aziende di "economia di comunione" è quello terziario, seguito dall'industria manifatturiera, quindi dal commercio.

Sono stati costituiti otto Poli industriali, tra i quali i più importanti : Polo Spartaco a San Paolo in Brasile, Polo Lionello a Loppiano, vicino a Firenze, Polo Solidaridad in Argentina, ed oltre 200 sono le imprese affiliate all'EdC.

I poli sono nati nei pressi delle Cittadelle del Movimento che, con la loro presenza avrebbero aiutato a tener sempre vivo lo spirito del progetto.

Chiara Lubich, nell'estate del 1962, ammirando da una collina l'abbazia benedettina di Einsiedeln, con la Chiesa, i caseggiati, i terreni e gli allevamenti di bestiame, intuisce che anche dalla spiritualità del Movimento dei Focolari sarebbe nata un giorno una cittadella moderna con case, chiesa, scuole, ma anche ciminiera, industrie ed aziende.

Avrebbe avuto il compito di testimoniare come sarebbe il mondo se tutti vivessero il Vangelo.

Nel 1964 si inizia la costruzione della prima cittadella a Loppiano, vicino a Firenze. Da allora sono nate 35 cittadelle nei cinque continenti, bozzetti di società nuova, testimonianza di comunione tra generazioni, culture e religioni.

I poli sono caratterizzati da una concentrazione di imprese, un laboratorio visibile ed un punto di riferimento, ideale ma anche operativo, delle altre imprese di “economia di comunione”.

Per la gestione del Polo Spartaco, primo polo industriale sorto alla nascita del progetto in Brasile, si è costituita una società per azioni a capitale diffuso e sono presenti oltre 3000 azionisti.

Si è provveduto all’acquisto di un terreno e all’edificazione di capannoni che il Polo concede in locazione ad aziende aderenti al progetto.

Oggi il Polo è una realtà con nove aziende funzionanti ed è un esempio ed un modello per un’economia alternativa.

Le aziende presenti sono le seguenti :

- AVN Embalagens Plasticas Ltda (industria imballaggi plastici)
- Eco-Ar Industria e Comercio Ltda (produzione di grandi manufatti di plastica)
- KNE – Rotogine Plasticos Industria e Comercio Ltda (industria e commercio di manufatti di plastica)
- la Tunica Industria e Comercio Ltda (azienda di abbigliamento)
- UNIBEN Fomento Mercantil Ltda (finanziaria)
- Prodiel Farmaceutica Ltda (commercio di medicinali)
- Poliambulatorio AGAPE (servizi medico sanitari)
- Scuola Aurora (asilo, scuola elementare e media)
- CCC Comunione, Contabilità e Consulenze (servizi contabili).

A distanza di due mesi dalla nascita del progetto in Brasile, inizia l’avventura anche in Argentina e subito dopo nasce il Polo imprenditoriale in 34 ettari di terra.

Si costituisce una S.p.a. che prende il nome di UNIDESA (Unità e Sviluppo) per gestire il Polo.

Si creano così le condizioni per l'insediamento di aziende che diano visibilità al Progetto di "economia di comunione".

Per partecipare al progetto si segue l'indicazione "siamo poveri ma tanti" e si propone l'azionariato popolare di basso valore nominale, così tutti possono essere attori del Polo.

Nel 1995 si propone inoltre un progetto urbanistico per le famiglie in una parte del terreno (circa 5 ettari) e con la vendita di 29 lotti si preparano le infrastrutture necessarie (acqua, luce, telefono, ecc.) per le aziende.

Per far conoscere l'aspetto culturale del progetto e le aziende collegate in tutta l'Argentina si dà vita nel 1998 ad una Expo che è visitata annualmente da oltre 25.000 persone.

Inoltre si promuovono due volte all'anno incontri nazionali di imprenditori delle diverse regioni argentine, nei quali si matura sempre più la coscienza della attualità di tale sfida.

Le aziende presenti sono le seguenti :

- Primicias (coltivazione di ortaggi sotto serra)
- Fogaril (atelier artigianale in ferro battuto)
- laboratorio Norma Maliandi srl (prodotti per capelli e cosmetici di origine apicola)
- Granos y Ganados (grani e bestiame)
- ONTAI – Fratello sole (fabbricazione di prodotti alimentari e biodiesel partendo dalla soia)

Il Polo Lionello viene inaugurato sabato 28 ottobre 2006 alla presenza di autorità politiche e religiose, di numerosi rappresentanti del mondo politico e della società civile, di una rappresentanza dei 5000 soci della E. di C. spa e di aderenti al progetto di "economia di comunione".

L'avvio dell'attività del Polo Produttivo Lionello Bonfanti è l'evento più significativo della storia dell'EdC in Italia.

L'idea di realizzare il "Polo imprenditoriale" italiano, su modello del primo, sorto in Brasile nei primi anni '90, nasce nel corso di un congresso di studio tenutosi a Castelgandolfo (Roma) nell'aprile 2001, in occasione del decennale dell'EdC, con la presenza di oltre 700 tra imprenditori, economisti e studiosi.

In seguito all'interesse suscitato dalla proposta, già nel mese di giugno, si costituisce un gruppo di esperti, con il compito di approfondire il progetto, studiarne la forma giuridica, le linee guida future e la localizzazione che sarà definita nei pressi di Loppiano (Incisa Valdarno – Firenze), la cittadella internazionale del Movimento dei Focolari.

Sempre nel corso di tale incontro viene anche deciso di intitolare il costituendo Polo Produttivo a Lionello Bonfanti, magistrato scomparso nel 1981, che fu tra i primi artefici della cittadella di Loppiano.

Cap. 3 – L’andare “controcorrente”

Il mercato e l’organizzazione gerarchica sono accomunati dal fatto di essere entrambi strumenti di mediazione, che consentono agli individui di incontrarsi senza farsi del male, di realizzare una “*cooperazione senza sacrificio*”.

Non è necessario l’amore perché uno scambio di mercato sia mutuamente vantaggioso: basta l’egoismo delle persone ed una concorrenza efficace.

Allo stesso modo la gerarchia ed il controllo nell’impresa sono un mezzo straordinario di concertazione e di coordinamento delle azioni individuali, ma talvolta pure uno strumento efficace (poiché sbrigativo e poco costoso) per la risoluzione dei conflitti.

1. Per realizzare una *governance* più fraterna è anzitutto opportuno cercare soluzioni inedite, senza voler imitare i modelli tradizionali di partecipazione. La teoria economica ha articolato la partecipazione lungo tre assi principali: (1) la condivisione degli utili, (2) la partecipazione dei dipendenti alla proprietà del capitale e (3) il coinvolgimento del personale nelle decisioni. Non di rado, però, il ruolo centrale è stato visto nei primi due aspetti, la comproprietà del capitale e la ripartizione dell’utile, con la conseguente distribuzione di quote di rischio imprenditoriale sulle spalle di manager e dipendenti. Sappiamo che questo modello non ha funzionato come si poteva sperare. Non tutti i lavoratori hanno la vocazione a quella forma di martirio cui la persona che sopporta il rischio imprenditoriale è spesso esposta. Molti lavoratori preferiscono la sicurezza di un salario grosso modo fisso all’incertezza di guadagni magari mediamente più alti ma subordinati ai capricci del mercato. Ci sono, infatti, persone che non esprimono pienamente la propria vocazione nell’ambito del posto di lavoro (inteso come “job”), ma fioriscono pienamente in altri ambiti, magari nell’arte o

nell'impegno civile, nella famiglia o nella sfera politica. Inoltre, chi percepisce un reddito troppo basso (rispetto agli impegni economici assunti ed alla condizione familiare) per realizzare un risparmio e costituire nel tempo un patrimonio, risulterebbe fortemente destabilizzato da remunerazioni troppo variabili da un anno all'altro.

In secondo luogo, i modelli di remunerazione hanno anche una valenza simbolica e veicolano dei messaggi che vanno oltre le relazioni funzionali.

Si pensi per esempio alla cosiddetta "*pay for performance*", i sistemi di bonus versati ai collaboratori in funzione del raggiungimento di determinati obiettivi individuali (nel contesto del cosiddetto *management by objectives*).

I bonus possono essere avvertiti come un premio ed avere dunque un effetto positivo in termini di motivazione; ma possono pure essere interpretati come uno strumento di controllo e di sfiducia da parte del datore di lavoro, con ripercussioni negative sulla reciprocità e sulla lealtà dei dipendenti nei confronti dell'azienda.

Faccio il mio dovere, fintanto che il mio sforzo si ripercuote nell'indicatore utilizzato per il calcolo della performance, lasciando perdere tutto il resto.

Un esempio clamoroso in questo senso è rappresentato dal sistema delle *stock option*, utilizzato su larga scala dalle imprese capitaliste ma che in definitiva ha prodotto esiti fallimentari.

Il problema della relazione tra "*principali*" ed "*agenti*", sia che i primi siano gli azionisti e i secondi i manager, sia che la relazione di agenzia si riproduca tra i quadri dirigenti ed i rispettivi collaboratori, non può essere risolto in modo conveniente da un semplice allineamento degli interessi di tutti attorno alla crescita dei valori azionari.

L'impresa non fiorisce pienamente se non c'è l'identificazione dei dirigenti e di tutto il personale con le finalità ed i valori dell'azienda (*la mission*) e se non si sperimenta complicità e coinvolgimento anche sul piano affettivo.

Ma questo presuppone un lavoro continuo di persuasione, una fatica quotidiana nel motivare il personale, nel renderlo partecipe delle decisioni, nello spiegare non solo come si risolvono tecnicamente i problemi, ma anche perché si è optato per una determinata soluzione.

Alle volte è necessario da parte dei dirigenti un atteggiamento d'ascolto, lasciando che le soluzioni e le spiegazioni siano fornite dal basso della piramide organizzativa.

È essenziale la qualità della comunicazione interna, la lealtà e la sincerità delle relazioni tra dirigenti e subordinati e tra colleghi.

È inoltre importante rendersi conto che il disegno delle istituzioni (per esempio la definizione delle regole decisionali e di governo), il ricorso a sistemi espliciti d'incentivazione e di controllo non lasciano mai indifferente la dimensione valoriale e la motivazione dei membri dell'organizzazione, quello che in gergo si definisce il capitale sociale dell'azienda.

Victor Fuchs, già presidente della *American Economic Association*, nel 1996 spiega in modo assai efficace questa realtà, per un secolo sottovalutata dall'analisi economica. *“Gli economisti sono comprensibilmente ostili all'idea di prescrivere valori e di esprimere giudizi normativi. Tuttavia, se le politiche economiche si ripercuotono sui valori e sulle preferenze e questi ultimi, a loro volta, esercitano un impatto sui comportamenti e sulle scelte individuali, allora non si può prescindere dall'analizzare il legame tra politiche e valori e dall'esaminare le conseguenze sociali ed economiche di sistemi alternativi di valori. Credo che ci sia un'analogia tra l'economia dei valori e l'economia della tecnologia. Da alcuni decenni gli economisti trattano la tecnologia come*

parzialmente endogena. È giunto il momento di fare uno sforzo simile nell'ambito dei valori".

Per questo è necessario valutare attentamente come gli strumenti di remunerazione e d'incentivazione, ma anche le nuove tecniche di gestione, vadano applicate nelle aziende di "Economia di comunione".

È bene riconoscere i meriti e le potenzialità di questi strumenti, ma anche i loro limiti, per evitare che essi si trasformino in una scorciatoia per risolvere in modo automatico i problemi, sostituendo la mediazione dello strumento alla sana fatica che il coinvolgimento, la motivazione e l'illustrazione delle scelte operate inevitabilmente comportano.

2. Anche il discorso sulla partecipazione dei dipendenti alla presa di decisioni è tutt'altro che semplice e privo d'ambiguità. Henry Hansmann, celebre economista dell'università di Yale, ha studiato a fondo il fenomeno della partecipazione. Hansmann riconosce che l'eterogeneità d'interessi tra i soci-lavoratori di una cooperativa è molto maggiore rispetto all'eterogeneità che si costata tra gli azionisti che detengono il capitale di una società per azioni. Per questo un allargamento democratico delle responsabilità decisionali è spesso causa di grandi conflitti nelle cooperative, conflitti che non di rado rallentano le decisioni operative e ingessano quelle strategiche. Bisogna dunque studiare a fondo la questione, senza improvvisare.

La fraternità è un "di più", che si innesta su tutto quanto già c'è nell'azienda, senza sostituirlo. La comunione non implica necessariamente un meccanismo democratico di voto (come nella sfera politica, secondo il motto "*una testa un voto*"). Non tutti in azienda rischiano allo stesso modo e dispongono delle stesse informazioni e delle stesse competenze, responsabilità e talenti. Fraternità non significa neppure la rinuncia alla definizione di ruoli diversi all'interno di un'organizzazione; essa non nega la separazione del lavoro e dei compiti. Sarebbe come postulare che per vivere la forma più alta di amore, *l'agape*, sia

indispensabile negare le altre due forme, *eros* e *philia*. Fraternalità non significa rinunciare al buon senso, misconoscere l'importanza di una struttura organizzativa e di strumenti gestionali efficienti, confutare il ruolo dei contratti.

Quando in un'organizzazione emergono dei conflitti, i contratti sono utilissimi, poiché stabiliscono chiaramente i diritti e i doveri di ciascuno (e servono soprattutto a prevenire le contese).⁶

L'EdC intende favorire la concezione dell'agire economico quale impegno ideativo ed 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 s'inserisce in un quadro antropologico completo, indirizzando le proprie capacità al costante rispettare e valorizzare la dignità della persona, sia degli operatori interni delle aziende e reti di produzione e distribuzione dei beni, sia dei loro destinatari.

L'EdC opera per stimolare il passaggio dell'economia e della società intera dalla cultura dell'avere alla cultura del dare.

Gli imprenditori che aderiscono all'EdC formulano strategie, obiettivi e piani aziendali, tenendo conto dei criteri tipici di una corretta gestione e coinvolgendo in questa attività i membri dell'impresa.

Essi prendono decisioni di investimento con prudenza ma con particolare attenzione alla creazione di nuove attività e posti di lavoro produttivi.

La persona umana e non il capitale, sta al centro dell'impresa.

I responsabili dell'azienda cercano di utilizzare al meglio i talenti di ciascun lavoratore favorendone la creatività, l'assunzione di responsabilità e la partecipazione nel definire e realizzare gli obiettivi aziendali: adottano particolari misure di aiuto per quelli che attraversano momenti di bisogno.

⁶ Luca Crivelli "Lavorare in comunione" – "Quando la comunione cambia il lavoro: la proposta dell'economia di comunione", III convegno internazionale dell'economia di comunione, Castelgandolfo 30 novembre – 2 dicembre 2007

L'impresa è gestita in modo da promuovere l'aumento dei profitti, destinati con pari attenzione: per la crescita dell'impresa, per le persone in difficoltà economica, iniziando da chi condivide la scelta della "cultura del dare" e per la diffusione di tale cultura, attraverso la formazione di "uomini nuovi".

I membri dell'impresa lavorano con professionalità per costruire e rafforzare buone e sincere relazioni con i clienti, i fornitori, la comunità, cui sono orgogliosi di essere utili.

Si rapportano in modo leale con i concorrenti presentando l'effettivo valore dei loro prodotti o servizi ed astenendosi dal mettere in luce negativa i prodotti o servizi altrui.

Tutto ciò permette di arricchire l'impresa di un capitale immateriale costituito da rapporti di stima e di fiducia con responsabili di aziende fornitrici o clienti o della pubblica amministrazione, favorendo così uno sviluppo economico meno soggetto alla variabilità della situazione del mercato.

Il lavoro dell'impresa è un mezzo di crescita interiore per tutti i suoi membri.

L'impresa rispetta le leggi e mantiene un comportamento eticamente corretto nei confronti delle autorità fiscali, degli organi di controllo, dei sindacati e degli organi istituzionali.

Ugualmente agisce nei confronti dei propri dipendenti, dai quali si attende pari comportamento.

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.

Uno dei primi obiettivi degli imprenditori di "economia di comunione" è quello di trasformare l'azienda in una vera comunità.

Essi si ritrovano regolarmente con i responsabili della gestione per verificare la qualità dei rapporti interpersonali e con essi si adoperano a risolvere le situazioni difficili, consapevoli che lo sforzo di risoluzione di queste difficoltà

può generare effetti positivi sui membri dell'impresa, stimolando innovazione e crescita di maturità e produttività.

La salute ed il benessere di ogni membro dell'impresa sono oggetto di attenzione, con speciale riguardo a chi ha particolari necessità.

Le condizioni di lavoro sono adeguate al tipo di attività: vengono assicurati il rispetto delle norme di sicurezza, la necessaria ventilazione, livelli tollerabili di rumore, illuminazione adeguata, e così via.

Si cerca di evitare un eccessivo orario di lavoro in modo che nessuno sia sovraccaricato e sono previste adeguate vacanze.

L'ambiente di lavoro è disteso e amichevole e vi regnano rispetto, fiducia e stima reciproci.

L'impresa produce beni e servizi prestando attenzione agli effetti sull'ambiente ed al risparmio di energia e risorse naturali con riferimento all'intero ciclo di vita del prodotto.

L'impresa adotta sistemi di gestione e strutture organizzative tali da promuovere sia il lavoro di gruppo che la crescita individuale.

I membri fanno sì che i locali aziendali siano più puliti, ordinati e gradevoli possibile, in modo tale che entro tale armonia ambientale datori di lavoro, lavoratori, fornitori e clienti si sentano a loro agio e possano far proprio e diffondere questo stile.

L'impresa favorisce tra i suoi membri l'instaurarsi di un'atmosfera di sostegno reciproco, di rispetto e di fiducia, in cui sia naturale mettere liberamente a disposizione i propri talenti, idee e competenze a vantaggio della crescita professionale dei colleghi e per il progresso dell'azienda.

L'imprenditore adotterà criteri di selezione del personale e di programmazione dello sviluppo professionale per i lavoratori, tali da agevolare l'instaurarsi di tale atmosfera.

Per consentire a ciascuno di raggiungere obiettivi sia di interesse dell'azienda che personali, l'impresa fornirà opportunità di aggiornamento e di apprendimento continuo.

L'impresa formula obiettivi e piani aziendali ai livelli etico-valoriale, strategico, tattico ed operativo, tenendo conto dei criteri tipici di una gestione corretta ed efficiente.

Adotta tecniche e soluzioni organizzative, e soprattutto quelle di maggiori responsabilità, sono esercitate con spirito di servizio.

La direzione dell'impresa e le responsabilità a tutti i livelli dell'organizzazione sono definite con chiarezza.

Lo stile di direzione è partecipativo e orientato a perseguire obiettivi specifici prestabiliti, raggiungibili e misurabili.

La verifica degli obiettivi viene effettuata in modo partecipativo e con cadenza costante, analizzando gli errori commessi ai vari livelli e concordando azioni correttive per il miglioramento dell'agire dell'azienda.

Tali verifiche vengono fatte mediante uno stile di comunione, nella trasparenza e perseguendo obiettivi di crescita dell'efficienza, dell'efficacia e della qualità delle relazioni tra tutti i soggetti coinvolti.

La persona umana sta al centro dell'impresa.

I responsabili dell'azienda cercano di valorizzare al meglio i talenti di ciascun lavoratore, favorendone la creatività, l'assunzione di responsabilità, la crescita delle competenze professionali, le capacità relazionali e la partecipazione nel definire e realizzare gli obiettivi aziendali.

Le decisioni di investimento che l'impresa assume avvengono nel rispetto di piani che garantiscano l'equilibrio economico e finanziario.

Una particolare attenzione viene dedicata alle iniziative che favoriscono la formazione di nuove attività e nuovi posti di lavoro.

L'azienda presta particolare cura al controllo economico e finanziario della gestione, adottando gli strumenti necessari a tale scopo.

L'impresa attua tutti i mezzi opportuni per offrire beni e servizi utili e di qualità, a prezzi equi, prestando particolare attenzione alle esigenze esplicite ed implicite dei clienti.

L'impresa crea così un clima di comunicazione aperta e sincera che favorisca lo scambio di idee tra dirigenti e lavoratori.

Essa è anche aperta a quanti, apprezzandone la valenza sociale, si offrono di contribuire al suo sviluppo ed a quanti, interessati alla cultura del dare, sono desiderosi di approfondire i vari aspetti della sua esperienza concreta.

Le stesse imprese, nell'intento anche di sviluppare rapporti economici reciprocamente utili e produttivi, utilizzano i più moderni mezzi di comunicazione per collegarsi tra loro sia a livello locale che internazionale, rallegrandosi dei successi e facendo tesoro delle difficoltà o degli insuccessi delle altre, in uno spirito di reciproco sostegno e solidarietà.

Cap. 4 – Le aziende che operano secondo l’Economia di Comunione

Analizzando la storia di questi anni è evidente la differenza dello sviluppo realizzato nel Polo produttivo di Araceli rispetto a quelli nascenti accanto alle altre cittadelle, Loppiano in Italia, O’Higgins in Argentina, Luminosa negli Stati Uniti, Tagaytay nelle Filippine.

Araceli è il posto dove l’ispirazione si è concretizzata, poteva contare su quanti in Brasile condividevano l’ideale dell’Unità ed anche su una speciale attenzione internazionale al suo sviluppo.

E’ riscontrabile che il consolidamento del Polo è derivato dall’aver messo in pratica un aspetto importante del progetto annunciato fin dal suo primo momento “siamo poveri ma tanti, metteremo insieme quanto abbiamo, lo affideremo ad esperti”.

Se ovunque nel mondo l’annuncio di “economia di comunione” è stato seguito da un immediato desiderio di comunione dei beni da parte di tutti, in Brasile in questi anni si è continuato a sottoscrivere le azioni della ESPRI, società nata per costruire le infrastrutture del polo produttivo.

Oggi la ESPRI è diventata la prima società brasiliana tra le società a diffusa partecipazione per numero di soci.

Il sottoscrivere anche una sola azione da 5 reais è stato in questi anni punto di orgoglio anche per i più poveri, circa cinquecento famiglie brasiliane si sono impegnate a sottoscrivere ogni mese quote della ESPRI per un valore di 50 reais, una cifra importante rispetto allo stipendio medio brasiliano.

Non si è trattato di un contributo a fondo perduto, perché in caso di necessità la ESPRI trova modo, anche se le è capitato molto raramente, di trovare nuovi acquirenti per le azioni che occorre monetizzare.

Certamente non è stato un investimento orientato al massimo risultato economico ottenibile, almeno a breve termine.

Questa ripetuta e costante sottoscrizione di capitali ha permesso in questi anni l'urbanizzazione del terreno acquistato dalla ESPRI con i primi denari raccolti, installandovi le sue infrastrutture idrauliche, elettriche e di telecomunicazione necessarie alla produzione e costruendovi sei capannoni industriali in cui sono entrate aziende che al loro avvio non avrebbero avuto i capitali necessari per insediarsi.

Altrove questo si è verificato in modo diverso : in Germania 23 imprenditori, in difficoltà per le ragioni obiettive più diverse, hanno concentrato i loro capitali in una Finanziaria per lo Sviluppo, trasformando le loro aziende in un'azienda di "economia di comunione". Lo scopo dell'azienda è proprio quello di aiutare a nascere, con soldi e competenze, aziende in altre nazioni.

Negli Stati Uniti è iniziata la raccolta di capitali per acquistare un terreno nei pressi della cittadella Luminosa per far nascere anche lì un polo produttivo.

In Argentina molte risorse sono state spese per far nascere aziende nel Polo Solidarietà accanto alla cittadella di O'Higgins. Si è lottizzata ai fini abitativi una piccola area del terreno acquistato accanto alla cittadella, in modo da avere le risorse per bonificare il resto del terreno che era paludoso, ed ormai è nato in essa un piccolo villaggio.

Nelle Filippine i progetti di aziende accanto a Tagaytay sono un po' rallentati dalla severissima crisi economica. Gli imprenditori dell'azienda Ancilla, una delle aziende gioiello dell'EdC, hanno ultimamente iniziato una collaborazione con un'azienda "economia di comunione" italiana ed hanno deciso di resistere alle allettanti proposte economiche loro offerte senza però rinunciare al progetto del centro di formazione.

Sempre nelle Filippine si è sviluppato, con l'aiuto di Ancilla, una banca rurale che, come le altre aziende del settore, sta attraversando difficoltà per le turbolenze finanziarie del paese.

Per superare questa *empasse* sarebbe necessario il supporto di ulteriori capitali che permetterebbe di non cedere quote azionarie a persone non interessate alla “economia di comunione”.

Potrebbe essere utile un’organizzazione a livello internazionale onde estendere a tutto il mondo la realizzazione di quel “siamo poveri ma tanti” che in Brasile ha permesso di costruire il Polo Spartaco.

Non sarebbe necessaria un’ulteriore condivisione degli utili, ma mettere insieme delle risorse personali di ciascuno per la costituzione di una Fondazione di “economia di comunione”.

Scopo di questa Fondazione sarebbe quello di promuovere il progetto “economia di comunione” e ciò potrebbe portare ad una dimensione necessaria per attivare forme di raccolta di risparmio e di donazioni per aiutare la crescita dell’EdC nel mondo.

Con le risorse di questi “Fondi Chiusi” si potrebbe sostenere finanziariamente la nascita di aziende nei poli industriali ed aiutare la sopravvivenza di altre che diano prospettive di redditività e buona conduzione manageriale.

Destinatari di tale proposta sono, non solo le aziende di “economia di comunione”, ma anche altri imprenditori, lavoratori dipendenti, casalinghe, pensionati, ecc.

La proposta potrebbe concretizzarsi con l’investimento, a rischio come i brasiliani con l’ESPRI, di una percentuale dei propri risparmi in fondi amministrati dalla Fondazione, sapendo che essi sarebbero utilizzati per investire nei poli industriali ed in società di “economia di comunione” nel mondo.

Detti investimenti non sarebbero certo di immediata liquidazione, quindi di difficile rimborso in tempi brevi, ma si troverebbe modo di restituirli, come già accade in ESPRI, al loro valore del momento, in caso di immediata necessità trovando altri che si sostituiscano nella sottoscrizione.

Il Polo Lionello nasce in piena era della globalizzazione, in un momento storico carico di speranze ma anche di incognite.

La globalizzazione della finanza, degli scambi commerciali, dell'informazione e della cultura sta profondamente cambiando il nostro modo di concepire l'economia e la società.

Al tempo stesso l'omologazione che produce la globalizzazione sta producendo, per reazione, un altro processo simmetrico, la localizzazione, e cioè la tendenza a riscoprire valori e culture locali, le radici, i simboli, l'etica, la dimensione comunitaria.

E' forte la domanda di modelli di stili di vita e di consumo nuovi, capaci cioè di coniugare la dimensione globale del mondo con la vita di comunità, che però può anche diventare un chiudersi in isole "felici", disinteressandosi di quanto accade attorno.

Oggi un numero crescente di persone nei paesi più industrializzati vive in città private, con mura ed eserciti privati, ad indicare che l'esigenza di comunità può non coniugarsi con le note caratteristiche di ogni comunità che vuole essere civile, vale a dire l'apertura, l'universalismo.

La riscoperta della "comunità", cioè, non è sempre accompagnata da un ritorno alla città o all'impegno a far diventare le comunità delle città, nel senso antico di "civitas".

L'EdC è certamente una delle risorse per affrontare questi cambiamenti.

Il Polo imprenditoriale Lionello a Loppiano nasce in questo momento della storia, offrendo un paradigma di un modo felice di coniugare l'esigenza di comunità con l'apertura a tutti, un modello di comunità che riscopre la propria identità proprio perché aperta sul mondo intero.

Il Polo produttivo è una forma economica nuova ed innovativa.

Gli economisti conoscono e studiano da almeno cent'anni i "distretti industriali" e cioè quelle aree caratterizzate dalla presenza quasi esclusiva di una sola industria, che porta allo sviluppo di tante piccole imprese che riescono a

raggiungere alti gradi di efficienza compensando l'assenza di "economie interne", cioè livelli di efficienza raggiungibili grazie alle grandi dimensioni, con le "economie esterne", ad esempio i flussi di informazioni, cultura sociale, fiducia data e ricevuta, ecc., che la localizzazione porta con sé.

Un Polo di "economia di comunione" certamente presenta alcune di queste caratteristiche, in particolare la prossimità geografica consente di attivare molte delle economie esterne che fanno il successo dei distretti.

Esso si differenzia però per l'eterogeneità dei settori economici di appartenenza delle imprese, per l'essere inserito in una cittadella del Movimento dei Focolari, che assicura ed alimenta la "cultura sociale" specifica, ma soprattutto per la ragione che lo fa nascere.

La prima vocazione di un Polo di "economia di comunione", anche e proprio perché inserito in una "città", consiste nell'essere "città posta sul monte".

Per illuminare innanzitutto tutta la realtà dell'EdC e, direttamente ed indirettamente, tutta la realtà economica e sociale.

Per una realtà economica essere "città posta sul monte" significa essere Polo come laboratorio e raccogliere la sfida della comunione radicale.

Innanzitutto una comunità di imprese di comunione che vuole essere città sul monte e cioè un bozzetto di un'economia nuova e cristiana, è un laboratorio dove si sperimenta, in condizioni particolari e privilegiate, un modo di fare economia che serve da modello a tutti gli altri che non vivono nella "città sul monte", ma "sotto il monte".

Se la città è "sul monte", se ha delle condizioni particolari per poter svolgere l'esperimento di una vita economica veramente cristiana, se veramente raccoglie la sfida dell'amore scambievole, se fa cioè della comunione la propria ragione di essere, allora assolve la sua missione.

Una città sul monte serve le città sotto il monte se illumina e può illuminare quanti, pur non vivendo in quella città, vogliono però vivere il vangelo nella loro vita economica e sociale.

Un Polo che nasce in questo momento storico non può accontentarsi di essere solo una comunità di imprese, ma deve puntare ad essere “comunità – città”, una comunità civile dove vincere la tentazione che a volte si trova nel mondo dell’economia sociale di costruire un’economia “alternativa” intesa come nicchia protetta ed isolata.

I requisiti per essere “città posta sul monte” sono diversi, in modo particolare : vivere la trasparenza e la legalità, raggiungere l’efficienza e la responsabilità su tutti i fronti, aver bisogno e credere nella Provvidenza, risultare una città felice.

Un Polo deve essere un modello di gestione trasparente dei fondi che si amministrano.

Oggi la trasparenza è un “segno dei tempi” nel mondo dell’economia sociale e civile, per questo anche il Polo deve essere un modello di trasparenza.

Deve poi essere un esempio di legalità, facendo scelte controcorrente, sapendo che da quelle scelte, costosissime, e non solo dal punto di vista economico, fatte da chi vi opera, dipende il loro essere cittadini del Polo.

Una città sul monte amministra i suoi beni con efficienza, senza sprechi, “fa bene il bene”, con la diligenza del buon padre di famiglia, evitando le tentazioni tipiche dei comunismi per raccogliere la sfida molto più esigente della comunione.

Un Polo deve essere un’icona della Provvidenza, deve cioè mostrare che quando si cerca Dio e la sua giustizia, quando cioè si è avuto il coraggio di andare controcorrente, di vivere la legalità a rischio di povertà, quando si è creduto alla logica del Vangelo, allora Dio è fedele alle sue promesse ed interviene facendo sperimentare il centuplo promesso.

La gente sotto il monte ha bisogno di Provvidenza, di credere che c'è un Padre che interviene anche nella vita economica, e la città sul monte deve mostrarlo, deve far vedere che Dio entra anche nelle faccende ordinarie, anche nella vita economica, è un “addetto ai lavori” che deve essere dentro le mura della “città di Dio”.

Infine un Polo che vive tutte queste dimensioni deve essere una città felice, mostrare che una vita di comunione è più felice e la felicità, si sa, è contagiosa.

Solo se un Polo è un'autentica città sul monte può diventare “sale e lievito”, può così contaminare, portare cioè quella comunione che prima essa vive.

Un Polo ha una vita molto importante tutte le volte che entra in contatto con fornitori, clienti, pubblica amministrazione, è come se idealmente la città aprisse le sue porte per scendere sotto il monte e diventare sale della terra.

Ma i primi che hanno bisogno di quel lievito sono le altre imprese di “economia di comunione” sparse nel mondo, fuori delle mura e che hanno bisogno di una città che illumini e di un lievito che fermenti la massa.

Molto della qualità e della quantità dello sviluppo dell'EdC in futuro dipenderà dai Poli e quanto oggi si vede può indurre a questa grande speranza⁷.

⁷ Luigino Bruni *“Il Polo industriale: città sul monte e sale della terra”* - III Convegno Internazionale dell'economia di comunione – Castelgandolfo 30 novembre – 2 dicembre 2007

Cap. 5 – Caratteristiche peculiari delle imprese di “economia di comunione”

Una delle caratteristiche più specifiche è il bisogno degli indigenti.

Le aziende di “economia di comunione” hanno davvero “bisogno degli indigenti” ed è sempre più richiesto da imprenditori e lavoratori di varie parti del mondo di avvicinare le aziende “economia di comunione” agli indigenti che fruiscono della parte di utili.

Tale compito risulta più semplice in nazioni come il Brasile e le Filippine dove la realtà della povertà è presente e gli utili arrivano a persone ed opere sociali che si conoscono direttamente.

Occorrerebbe comunque rendere vitale questo incontro anche in altre nazioni, pur con mille difficoltà da superare.

Per questo fine sono nati i Notiziari di “economia di comunione”, in cui sono riportate lettere e notizie delle persone aiutate.

Si dovrà fare di più utilizzando, ad esempio, le nascenti associazioni degli imprenditori o altre organizzazioni non governative già attive per le azioni sociali dei Movimenti Umanità Nuova, Gioventù Nuova, Giovani per un Mondo Unito e Famiglie Nuove⁸ nel mondo.

Potrebbe essere affidata a loro in futuro la gestione ufficiale della raccolta ed anche delle distribuzione degli utili, rendendo possibile produrre quella documentazione sull'utilizzo degli utili che adesso è difficile raccogliere per carenza di personale.

Ciò permetterebbe di realizzare un amore di ritorno, una comunione tra chi riceve, chi dà gli utili e chi li versa per far giungere il dono di ritorno della esperienza di vita di comunione con gli indigenti aiutati.

⁸ Tali Movimenti sono nati, negli anni, in seno al Movimento dei Focolari e sono indirizzati al sociale, alla gioventù, alle famiglie.

Questo diventerebbe il momento più prezioso dell'intero progetto, il *leight motiv* della proposta fatta, a suo tempo, da Chiara Lubich.

Una tale comunione farebbe crescere il volume degli utili, spingendo, da una parte, a produrre di più per distribuire più utili, sia per un'adesione più ampia di aziende al progetto grazie ad una maggiore informazione.

Una tale crescita è avvenuta in Brasile essendo le aziende spinte dal desiderio di condividere gli utili con i primi prossimi indigenti.

Una più capillare e diffusa documentazione renderebbe inoltre possibile ottenere dalle autorità fiscali maggiori esenzioni incrementando automaticamente, in tal modo, le risorse disponibili per i fini di "economia di comunione".

Altre caratteristiche dell'imprenditore di "economia di comunione" sono quelle tipiche che l'imprenditore deve possedere, ma con un "qualcosa" in più.

Nell'imprenditore di comunione il sostantivo, imprenditore, conta quanto l'aggettivo, di comunione, e sia che manchi l'uno sia che manchi l'altro l'imprenditore di "economia di comunione" non viene ad esistenza.

Nel contempo l'imprenditore di comunione ha peculiarità che lo fanno tale, tanto che l'imprenditore sia non solo imprenditore ma anche di comunione.

L'imprenditore è, di per sé, un tipo di persona con caratteristiche particolari.

Innanzitutto il talento imprenditoriale non è presente in tutte le persone, cioè non tutte le persone sono potenziali imprenditori.

L'imprenditorialità è un talento che alcune persone hanno ed altre no.

E' anche evidente che gli imprenditori sono indispensabili per una buona economia e società.

Una nota tipica dell'imprenditore è una certa naturale propensione al rischio.

Tecnicamente la teoria delle decisioni considera gli agenti economici normalmente avversi al rischio.

L'imprenditore invece è normalmente un soggetto propenso al rischio, anche se è da evidenziare che la sua è una propensione diversa da quella dello speculatore.

Invece di provare paura e bloccarsi di fronte all'incertezza, l'imprenditore si galvanizza di fronte ad una nuova impresa, gli piace confrontarsi con se stesso, con il mondo e con gli altri.

La stessa concorrenza è dall'imprenditore vissuta con la stessa passione con cui un atleta vive la gara, è proprio il gareggiare che lo appassiona e lo spinge avanti, non solo il traguardo della vittoria.

Nella sua *“Teoria dello sviluppo economico”* del 1911 il grande economista austriaco Schumpeter ha proposto una delle teorie economiche più suggestive e rilevanti del Novecento sulla figura dell'imprenditore e la dinamica del capitalismo.

L'imprenditore in senso proprio è un innovatore, è quella persona che rompe lo stato stazionario, dove non esistono né perdite né utili, e grazie ad una nuova idea crea valore aggiunto e sviluppo, portando avanti l'economia e la società.

Il profitto é quindi generato dall'innovazione e non dallo sfruttamento, come, nel secolo precedente, era sostenuto da Marx.

Al seguito dell'imprenditore innovatore arrivano gli altri pseudo-imprenditori che fanno propria quell'innovazione, che diventerà, attraverso l'imitazione, parte integrante dell'intero mercato e della società.

Il profitto, secondo Schumpeter, ha per sua natura uno statuto temporaneo, dura quel tanto che passa tra l'innovazione e l'imitazione.

L'imprenditore è tale finché innova, qualora smettesse di innovare decade dalla sua funzione e “muore”.

Un'altra nota tipica dell'imprenditore riguarda il movente che lo spinge ad agire.

Si può affermare, sbagliando, che lo scopo dell'imprenditore è il profitto o la massimizzazione del profitto d'impresa.

L'imprenditore invece può essere concepito come un costruttore che possiede uno speciale istinto : fondare un'impresa.

Il suo scopo non è il solo profitto ma, come si esprimeva il nostro primo Presidente della Repubblica, Luigi Einaudi : *“Accanto agli uomini, i quali concepiscono la vita come godimento individuale, vi sono altri uomini, fortunatamente i più, i quali, mossi da sentimenti diversi, hanno l'istinto della costruzione. Forse in nessuna epoca storica l'istinto della costruzione fu così evidente come nel Medioevo, quando si costruiva per l'eternità. L'uomo dotato dell'istinto della perpetuità, costruisce perché un demone lo urge a gettare le fondamenta di qualcosa. Il patrimonio sarà destinato ai parenti, ad opere pie, a scopi educativi o benefici. l'imprenditore ambisce a far riconoscere la sua impresa come primaria tra le altre. Investire una parte, spesso la più gran parte del reddito dell'impresa nell'acquistare nuove macchine, nel costruire un nuovo padiglione, nell'abbellire le vetrine di un negozio, nel trasportarlo dai ristretti locali, dove ebbe inizio la sua fortuna, in altri più spaziosi e centrale e bene arredati. Di solito codesti cosiddetti ricchi vivono vita modesta e parca di cibi e di godimenti materiali; primi ad arrivare sul luogo di lavoro ed ultimi ad abbandonarlo. Chi li ascolta si avvede di trovarsi dinnanzi a uomini sperimentati e sapienti, i quali hanno creato qualcosa che senza la loro opera non sarebbe esistito”*.

Queste le caratteristiche tipiche degli imprenditori che anche gli imprenditori di comunione devono possedere.

L'imprenditore di comunione, come ogni altro imprenditore, ha, si è detto, la propensione al rischio ma egli sa che questo non può rimanere una faccenda puramente individuale, ma, ecco la differenza, una questione comunitaria.

Sa, ed impara nel tempo, che la spinta a rischiare va in un certo senso temperata dalla responsabilità; come tutti gli imprenditori civili deve sempre tener presente la responsabilità verso i vari *stakeholder* dell'impresa (soci o azionisti, lavoratori, clienti, fornitori, fisco, società civile, ecc.).

L'imprenditore di comunione sa che ci sono altri portatori di interessi che dipendono dalle sue scelte.

Questi sono senz'altro i poveri che di fronte al venire meno dell'impresa per una scelta sbagliata, che può portare l'azienda alla chiusura o peggio al fallimento, subiscono dei danni.

Ma non solo, anche gli altri imprenditori di "economia di comunione", la comunità tutta del Movimento, la comunità ecclesiale, la società civile che guarda e prende forza ed esempio dall'azienda stessa, gli studenti, gli studiosi, la comunità scientifica che studia l'EdC, ecc.

Tutti questi soggetti sono dei legittimi portatori di interesse che un imprenditore di comunione deve tener presente nel temperare rischio e responsabilità nelle scelte strategiche ma anche in quelle quotidiane.

Un esempio può essere di aiuto : se un imprenditore di "economia di comunione" vende l'azienda ad una multinazionale forse tutti gli *stakeholder* tradizionali possono non risentirne o addirittura esserne avvantaggiati, ma nell'EdC altri effetti importanti possono spingere l'imprenditore a rivedere le proprie scelte perché il peso negativo di questi effetti può essere maggiore dei primi.

L'imprenditore di "economia di comunione" sa che quando egli ha fatto tutta la sua parte è allora che interviene la Provvidenza che però non va vissuta in modo fatalistico o come una scorciatoia irrazionale in scelte difficili che richiedono lunga ponderazione di tutti gli *stakeholder*, ma come fattore concreto e visibile che spesso arriva a completamento di un'esperienza vissuta nella verità, nella trasparenza, nella generosità, nella legalità.

La Provvidenza non entra nei preventivi delle imprese “economia di comunione” ma nei consuntivi è possibile spesso rintracciarla come è possibile ricostruire la rete di rapporti ideali che l’hanno generata.

Una seconda caratteristica tipica dell’imprenditore di “economia di comunione” consiste nel far passare al vaglio dell’unità tutte le sue intuizioni.

Questo tipico comportamento non è solo un obiettivo da raggiungere ma anche un metodo ordinario di gestione dell’azienda.

Uno degli elementi chiave della carta d’identità di un imprenditore di comunione è l’aver rinunciato ad una gestione individualistica dell’azienda anche quando fosse imprenditore individuale.

Non basta l’ubbidienza o l’indifferenza degli altri attori dell’impresa; egli sente il bisogno che le scelte d’impresa, ed in modo particolare quelle importanti per la vita dell’azienda, siano il frutto di un vero processo di comunione, dove si entra con un’idea e spesso se ne esce con un’altra, perché pronto ad ascoltare qualsiasi persona, anche al di là dei ruoli aziendali, sicuro che la soluzione può arrivare anche dal più giovane o dall’ultimo assunto.

L’arte dell’imprenditore di comunione consiste, quindi, nel saper coniugare, giorno dopo giorno, dialogo e responsabilità, condivisione ed importanza di decidere anche quando non sono tutti d’accordo.

Questo processo di comunione si allarga agli altri imprenditori di “economia di comunione”, alla commissione “economia di comunione” di una zona, con i quali si porta avanti un vero processo di comunione che non può e non deve limitarsi ai soli aspetti spirituali o etici, ma deve coinvolgere anche le scelte propriamente economiche.

L’imprenditore di comunione è disposto a mettere liberamente in comune con gli altri anche alcuni aspetti più economici e finanziari dell’azienda, a mettersi in discussione.

La maturità dell’EdC in una regione ed in una persona dipende dalla capacità di ben dosare questo rapporto, senza che da una parte la comunione

diventi ingerenza di soggetti esterni nelle scelte aziendali o che dall'altra per paura di ciò ogni imprenditore faccia le proprie scelte economiche in solitudine senza avvertire neanche l'esigenza di vivere la comunione anche in questi aspetti delicati ma fondamentali della vita di un'azienda.

Quando il consenso può anche non arrivare e ci sono conflitti e diversità di vedute, l'imprenditore di comunione sa aspettare, pazientare, prendere tempo, perché è consapevole che il grande patrimonio intangibile della sua azienda è proprio quel capitale relazionale fatto di fiducia, di consenso attivo, di reciprocità, che se non ha una manutenzione ed un'attenzione costante e costosa, tende a deteriorarsi.

Quando il capitale relazionale in un'azienda è presente diventa fattore vero di innovazione e di crescita anche economica.

L'imprenditore di "economia di comunione" non considera, quindi, il tempo trascorso insieme per persuadersi a vicenda come una mera perdita di tempo ma piuttosto come un investimento in capitale prezioso almeno quanto quello finanziario ed umano.

Pertanto l'EdC non è primariamente un'etica individuale per l'imprenditore o solo una proposta per rendere migliori gli imprenditori.

La scommessa e la profezia dell'EdC è molto di più perché rappresenta una proposta di cambiamento del modo di concepire e vivere i rapporti dentro e fuori l'impresa.

La *governance* che ne deriva tende alla comunione. Ma non ci può essere una *governance* di comunione senza imprenditori di comunione, come non ci può essere un'economia nuova senza una cultura e uomini e donne nuovi.

L'imprenditore di "economia di comunione" ha dunque un ruolo chiave in questo progetto.⁹

⁹ Luigino Bruni, "Economia di comunione" Newsletter n. 1 – aprile 2008

Nei protagonisti del progetto “economia di comunione” è possibile rinvenire un’altra caratteristica tipica degli esponenti dei vertici aziendali mossi da un impeto ideale : l’orientamento ad un impegno oltre i confini aziendali.

L’imprenditore socialmente impegnato non sta rinchiuso all’interno della propria azienda ma tende per sua natura ad interessarsi dei bisogni della realtà più prossima e delle regole del gioco che governano il sistema economico e politico-sociale nel quale si trova ad operare.

Sono almeno due i motivi di questo orientamento ad un’azione sovra-aziendale.

Vi è innanzitutto una ragione culturale : la stessa motivazione ideale che sta alla base del proprio stile di management lo conduce a farsi carico di problemi e bisogni incontrati all’esterno.

La seconda ragione è più direttamente funzionale allo sviluppo dell’organizzazione: l’imprenditore intenzionato a minimizzare i danni ecologici, ad esempio, arrecati dalla propria azienda all’ambiente circostante potrebbe vedersi costretto a sostenere costi supplementari rispetto a concorrenti più spregiudicati, con ripercussioni negative sui risultati competitivi e reddituali.

Solo se i provvedimenti assunti internamente diventano norma per tutte le imprese l’obiettivo sociale può essere perseguito senza sacrificare, neppure nel breve periodo, le performance aziendali.

Molti studiosi di *business ethics* hanno sottolineato la natura multilivello con cui si pongono i problemi di convergenza tra equità e interesse aziendale.

Tra le iniziative al di fuori dei confini aziendali attuate dagli imprenditori di “economia di comunione” si ricordano: l’impegno per rispondere ai bisogni dei meno abbienti, la creazione di borse di studio per la formazione di giovani destinati a entrare nel mondo delle imprese, gli interventi a sostegno dello sviluppo di nuove imprese.

Oltre che per i contenuti socialmente innovativi dell’assetto e del funzionamento di molte aziende, il progetto “economia di comunione” è di

grande interesse in quanto induce a riflettere sulle condizioni attraverso le quali un'iniziativa imprenditoriale a movente ideale può farsi strada.

L'osservazione della realtà mostra come esperienze imprenditoriali che pongano al centro dell'attenzione le esigenze della persona e le istanze del bene comune difficilmente sorgono per deduzione da una teoria.

La stessa dottrina sociale della Chiesa, che pur costituisce un prezioso punto di riferimento per quanto riguarda criteri e logiche di fondo per l'azione economica, difficilmente può essere all'origine di un fenomeno di grande mobilitazione nel vivo della realtà socio-economica.

Nel mondo cattolico le discussioni sulla legittimità del profitto o sul come affrontare i dilemmi tra innovazione e occupazione o tra sviluppo delle vendite e pubblicità dannosa non hanno generato frutti significativi.

Le cose nuove accadono attraverso un processo di natura più esistenziale rispetto alla via della deduzione.

Di seguito si identificano le tappe attraverso le quali il progetto "economia di comunione" è stato concepito e fin qui realizzato, nella consapevolezza che esse possono analogamente essere ritrovate in altre esperienze di imprenditorialità sensibile ai fattori umani e sociali.

Il modello di evoluzione che ne risulta pare di un certo interesse in quanto esso suggerisce la legge dinamica attraverso la quale si sviluppano le aziende permeate da motivazioni ideali, indipendentemente dal fatto che l'ideale abbia o non abbia radici religiose.

All'origine di ogni fenomeno imprenditoriale socialmente innovativo c'è una persona, una persona eccezionale.

Questa eccezionalità non è pienamente spiegabile in quanto ripropone l'assoluta originalità che caratterizza il singolo uomo.

I grandi successi imprenditoriali emergono quando si profila un leader capace di delineare un grande sogno imprenditoriale, una visione dello stato futuro dell'organizzazione, in grado a sua volta di orientare stabilmente le scelte

strategiche, motivare in profondità i collaboratori con la forza, anche estetica, della proposta.

Una simile esperienza di umanità tende, in forza della sua persuasività, a dilatarsi, coinvolgendo un crescente numero di persone.

Questo fenomeno incontra un bisogno e di fronte ad esso sorge il desiderio o la necessità o l'urgenza o persino l'ineludibilità del dare una risposta concreta.

La risposta si concretizza nel delineare un'immagine ideale ispirata alla novità che il soggetto porta.

Si tratta di una risposta consapevolmente generica, non definita nei dettagli, in quanto assegna alla libertà di chi opera il compito di precisare nel tempo, e non mai in modo fisso, i modi di concretizzazione.

In altre parole, si traccia uno schizzo che in qualche modo identifica gli argini all'interno dei quali il flusso imprenditoriale potrà e dovrà scorrere.

Sotto questo aspetto le imprese permeate da motivazioni ideali rappresentano un sottoinsieme delle aziende dotatesi di una visione di sviluppo: il sottoinsieme in cui tale visione, prima ancora che riguardare la missione produttiva prospettica dell'impresa, si riferisce al ruolo assegnato ai risultati economici e allo stile di relazione con i prestatori di lavoro e con la varietà degli *stakeholder*.

Seguendo l'immagine ideale etero-generata, ciascuna realtà imprenditoriale decolla, identifica con precisione la propria fisionomia o la trasforma radicalmente.

Si tratta di una dinamica aperta e largamente imprevedibile, dettata dall'impatto con l'ambiente competitivo e sociale in cui l'impresa opera arricchita dalla possibilità di operare un confronto con gli altri soggetti impegnati nello stesso tentativo.

Si incontrano così opportunità e problemi, emergono soluzioni, si scambiano esperienze, ipotesi di soluzione, si coinvolgono altre persone, e così via.

Il modello mostra, in particolare, il contributo che la riflessione critica sull'esperienza può fornire all'evoluzione del progetto.

L'analisi di natura teorica, infatti, contribuisce a diffondere le migliori esperienze realizzate, identifica soluzioni particolarmente efficaci, segnala gli errori tipici, consente una più larga conoscenza dei tentativi in atto, può condurre anche a modificare alcuni elementi dell'immagine ideale inizialmente proposta al fine di renderla più funzionale allo sviluppo delle aziende aderenti ed infine può determinare un ampliamento del numero delle persone che entrano in contatto ed eventualmente aderiscono all'esperienza che ha originato il fenomeno imprenditoriale nel quale si sono imbattuti.¹⁰

L'EdC sarà, quindi, possibile quando gli imprenditori di comunione diventeranno costruttori di comunità, si sentiranno davvero fratelli e sorelle di tutti gli attori aziendali, comprenderanno che essere imprenditore di comunione è una vocazione forte ed altamente esigente, che solo se presa sul serio e vissuta pienamente diventa una via di grande felicità e libertà.

¹⁰ Luigino Bruni, *"Economia di comunione"*, Città Nuova editrice, Roma 1999

Cap. 6 – Differenze nell’organizzazione, nella gestione e nella governance.

Le aziende di “economia di comunione” sono nella quasi totalità di piccole dimensioni.

Ciò è dovuto a due circostanze : innanzitutto i soggetti che inizialmente hanno aderito all’iniziativa erano imprenditori di aziende familiari raramente superiori ai 100 dipendenti o gruppi alla guida di cooperative e aziende non profit.

Ad essi si sono aggiunte nuove imprese costituite proprio sull’onda del progetto “economia di comunione” e che quindi non hanno avuto ancora il tempo necessario per superare certe soglie dimensionali.

Ci si può domandare, comunque, se ci sia posto nell’EdC per aziende di maggiori dimensioni.

Non si può credere il contrario, in quanto se così non fosse ci si troverebbe dinnanzi ad un fondamentale limite del progetto.

Ogni azienda deve tendere al proprio sviluppo, che è sempre qualitativo ma molto spesso anche quantitativo.

Senza questa tensione non c’è solo stazionarietà ma tendenza al regresso.

Di norma le imprese attualmente operano in contesti caratterizzati da discontinuità, forte accelerazione dei cambiamenti, crescente livello di internazionalizzazione.

Conseguentemente l’azienda che assume un atteggiamento statico, si trova a subire l’azione incalzante delle altre forze del sistema competitivo, a cominciare da quella dei concorrenti diretti.

Il secondo fattore rilevante è di natura interna : senza vivere una tensione allo sviluppo, l’assetto mentale degli esponenti del vertice aziendale si sclerotizza, le attese dei collaboratori si frustano, i rapporti interni si deteriorano,

e senza creatività e motivazione tra le persone la funzionalità duratura dell'impresa risulta minacciata.

Ciò premesso non è possibile neppure affermare che le imprese di “economia di comunione” se non diventeranno grandi saranno condannate a morire.

E' comunque altrettanto vero che in certi campi ed in presenza di certe dinamiche competitive la dimensione gioca un ruolo decisivo perché ad essa sono associate economie di scala, curve di esperienza, potere contrattuale.

La sfida dello sviluppo si pone particolarmente in due situazioni.

Anzitutto, quando si è in presenza di una formula imprenditoriale particolarmente innovativa, che assicura all'azienda un vantaggio competitivo tale da alimentare un alto tasso di crescita della domanda.

Le imprese che si trovano in tale situazione sono dunque nella condizione di crescere rapidamente, spesso favorite dagli alti margini resi possibili proprio dall'innovatività dell'offerta.

Nella seconda situazione la strategia di crescita non è in qualche modo generata dall'impresa stessa, ma è imposta dal dinamismo del sistema competitivo.

Lo sfruttamento da parte dei concorrenti di importanti economie di scala e di esperienza induce l'impresa, soprattutto se non è possibile rifugiarsi in una strategia di focalizzazione, a vedere nella crescita l'unica alternativa alla cessazione dell'attività.

Alla luce di queste considerazioni, appare chiaro come il radicamento e la diffusione del progetto “economia di comunione” sia largamente connesso alla sua capacità di non ostacolare, anzi di favorire i processi di sviluppo delle aziende associate.

Poiché lo sviluppo rende necessaria l'integrazione delle risorse disponibili all'interno con risorse attinte dall'esterno, di carattere economiche e non, questa affermazione ci porta a considerare che molte delle imprese “economia di

comunione” dovranno sapersi misurare con una triplice sfida : una sfida finanziaria, una sfida culturale, una sfida strategica.

La crescita pone una sfida finanziaria in quanto di norma impone l'immissione di risorse finanziarie eccedenti rispetto a quelle messe a disposizione dell'autofinanziamento.

L'impresa “economia di comunione” reperisce tali risorse non dalla famiglia dell'imprenditore perché l'adesione al progetto dovrebbe aver limitato negli anni precedenti un sostanziale accrescimento del patrimonio familiare.

Così anche non da altre imprese a vocazione produttiva aderenti a “economia di comunione” perché la carenza di capitalizzazione dovrebbe accomunare tutte queste realtà aziendali.

Una risposta può essere trovata nelle società finanziarie che iniziano ad essere costituite all'interno di “economia di comunione” allo scopo di canalizzare risorse, sotto forma di prestiti o di partecipazioni, alle imprese associate.

Si può peraltro considerare l'ipotesi di collegarsi ai soggetti che promuovono la cosiddetta “finanza etica”, il cui tasso di diffusione è in fase di accelerazione.

Ultima possibilità è il ricorso a finanziatori esterni all'EdC.

Anche qui sono immaginabili almeno due profili di finanziatori.

In primo luogo si può ipotizzare il coinvolgimento di soggetti, sia essi persone fisiche o persone giuridiche, detentori di capitali che, colpiti dall'impegno ideale osservato nelle persone alla guida di un'impresa “economia di comunione”, decidono di investire in essa, rinunciando in tutto o in parte alle attese di remunerazione.

Se questo caso non si rileva una fonte stabile di raccolta, occorre rivolgersi ad investitori aventi attese di remunerazione del capitale, avvalendosi del fatto che non necessariamente tutti gli azionisti debbono aderire ai criteri di destinazione degli utili auspicati dal progetto.

Non sarebbe allora da escludere il coinvolgimento di soggetti che valutano positivamente i piani di sviluppo dell'azienda e che, forse anche per una certa stima maturata verso l'EdC, reputano di poter sfruttare anche a loro favore il vantaggio competitivo derivante dal patrimonio di risorse immateriali alimentato dall'appartenenza dell'impresa al progetto.

L'introduzione di questi azionisti con attesa di remunerazione avrebbe l'effetto di evitare che le imprese di "economia di comunione" risultino sostanzialmente estranee alle dinamiche del mercato finanziario.

Non si tratta comunque di una via facile da intraprendere.

Lo sviluppo dimensionale, con l'apertura a conferenti di capitale che non condividono a pieno gli ideali di "economia di comunione" e con l'aumento dei collaboratori pone una grossa sfida culturale.

Mantenere fedeltà all'origine in tale situazione implica, da un lato, una grande immaginazione ed una altrettanto grande libertà dalle forme inizialmente fissate e, dall'altro lato, una continuamente rinnovata tensione ideale, in quanto l'intensità dell'impegno aziendale e le connesse preoccupazioni potrebbero portare ad abbandonare, gradualmente ed in modo strisciante, il riferimento alle motivazioni iniziali per abbracciare la logica tipica del *business* fine a se stesso.

Questa sfida tuttavia va affrontata, perché altrimenti la volontà di fedeltà all'ideale potrebbe far prevalere tra gli imprenditori un orientamento a rimanere nella piccola dimensione per il timore di snaturare la finalità nobile per cui l'impresa è sorta o per cui, ad un certo punto della sua storia, è stata radicalmente ripensata nelle sue logiche di funzionamento.

Potrebbe cioè succedere un fenomeno analogo a quello non di rado osservabile nelle aziende a controllo familiare.

In queste ultime gli esponenti della famiglia, per il timore di perdere il controllo totale dell'impresa, rinunciano a opportunità di crescita, a stipulare alleanze in vista di nuovi e più grandi obiettivi, a favorire l'ingresso di nuovi soci e così via.

Nel progetto, sostituiti gli obiettivi egoistici propri della famiglia con quelli ideali caratterizzanti l'operatore di "economia di comunione", potrebbe accadere l'identico errore di prospettive imprenditoriale.

Si arriva così alla terza ed ultima sfida : la sfida strategica.

In molti settori, per rimanere sul mercato e per crescere, è necessario stringere alleanze con altri soggetti che svolgono attività analoghe o complementari a quelle dell'azienda.

Questo passo acuisce i problemi culturali esaminati in precedenza.

Raramente i potenziali partner sono portatori di motivazioni ideali simili a quelle dell'imprenditore di "economia di comunione".

Lo stringere un'alleanza strategica conduce allora alla necessità di adottare logiche di organizzazione e di gestione meno caratterizzate rispetto a quelle sviluppate seguendo la logica di "economia di comunione".

Ancora una volta il soggetto imprenditoriale può essere chiamato al difficile compito di mantenere lo scopo originario nella più ampia libertà rispetto alle forme.

Gli operatori di "economia di comunione", di conseguenza, si troveranno spesso di fronte ad un lavoro molto impegnativo.

Innanzitutto occorrerà spesso ritornare criticamente sui criteri guida inizialmente stabiliti o meglio sulla loro formulazione.

Sotto la spinta dell'esperienza occorrerà via via identificare quali indicazioni, pur sempre di ordine generale, meglio consentono di realizzare gli ideali su cui il progetto si fonda.

Anche per questo primo grado di traduzione operativa il metodo da utilizzare pare, pertanto, l'ascolto dell'esperienza.

Il secondo livello riguarda la singola azienda.

Ogni contesto competitivo, ogni nazione di appartenenza, ogni tipo di compagine umana presente nell'impresa impongono soluzioni specifiche e originali.

La fedeltà agli scopi del progetto, obbliga ciascun imprenditore di “economia di comunione” a ricercare con fantasia l’assetto istituzionale, organizzativo e strategico più idoneo.

Un’efficace risposta alle tre sfide non può essere attesa dall’adesione ad una forma predefinita, bensì da un impegno idealmente e criticamente affrontato.

Le tre sfide non possono essere risolte in forza di una teoria più scaltra, ma affrontando i problemi sul campo secondo una creatività imprenditoriale, una professionalità manageriale ed una tensione ideale che l’impegno, nel tempo, dovrebbe costantemente espandere.

Nel duplice lavoro sopra esplicitato, gli operatori di “economia di comunione” potranno trovare una preziosa collaborazione nelle università ed in altre istituzioni di ricerca e di formazione.

Dal mondo della ricerca economica e aziendale i protagonisti di “economia di comunione” possono attendersi un aiuto che li renda più creativi e attenti nel risolvere i problemi che la crescita potrà porre loro.¹¹

Un altro importante aspetto che caratterizza le imprese di “economia di comunione” le abbiamo raccolte dall’esposizione di Alberto Ferrucci, Presidente del Bureau Internazionale dell’EdC, circa gli investimenti immateriali delle aziende aderenti al progetto.

Nel 1997, alcuni anni dopo l’intuizione di Chiara Lubich, sono state tese le linee per condurre un’impresa e per fare ciò si era considerata la vita delle imprese sotto sette diversi aspetti, abbinandoli ai colori dell’arcobaleno: il lavoro, il bilancio societario e la destinazione degli utili (rosso), i rapporti commerciali (arancio), l’etica aziendale ed i rapporti con le istituzioni (giallo), i rapporti all’interno dell’azienda e la salute dei lavoratori (verde), l’ambiente di lavoro ed i rapporti sociali (azzurro), la formazione del personale (l’indaco) e la circolazione dell’informazione (violetto).

¹¹ Luigino Bruni “*Economia di comunione*”, Città Nuova Editrice, Roma 1999

Nella visione tradizionale dell'azienda tutti questi aspetti sono considerati in funzione del primo : per conseguire ed aumentare il profitto si fa marketing, per esso si cura l'immagine aziendale, per esso i lavoratori devono lavorare in modo confortevole, e così via.

Ma quando si considera l'azienda come un'espressione dell'amore, a servizio del bene di tutti, tutti gli aspetti della sua attività diventano ugualmente importanti ed orientati a favorire l'uno il miglioramento dell'altro, con risultati positivi quindi anche sul risultato economico.

Esistono tecniche, come la contabilità industriale, che servono per comprendere l'andamento di un'azienda, ad esempio manifatturiera: i costi aziendali vengono tramite essa attribuiti alla produzione dei vari tipi di prodotti, così diventa possibile confrontare per ciascuno tale costo con il prezzo, per verificare il margine di profitto e decidere di conseguenza.

Ora una delle sfide che ci si possono prospettare è quella di trovare un qualche modo di "contabilizzare" il maggior costo che l'azienda sopporta quando attribuisce pari valore a tutti gli aspetti della vita aziendale ed anche analizzare come questo nuovo modo di produrre incida sul "prezzo" di vendita.

Oggi nessuno trova da ridire se deve pagare di più un prodotto dell'agricoltura biologica, al di là del suo aspetto o bontà, ed è in grande crescita il commercio equo-solidale, non certo per maggiore convenienza economica.

Certamente vi sarebbero persone disposte a pagare un maggior prezzo per produzioni che fossero certificate come attente al bene comune.

Che agire con amore in ogni aspetto della vita aziendale abbia un impatto positivo sul valore della produzione, lo confermano tante aziende di "economia di comunione": ad esempio ad Araceli, in Brasile, presso la Mariapoli Ginetta, opera un'azienda che produce pane e dolci, la Spiga Dorata, la quale riesce a produrre profitti sufficienti a far studiare nella cittadella ben settanta giovani.

La Spiga Dorata ha due punti di distribuzione sulla strada di grande scorrimento che passa davanti alla cittadella.

Non comperano i suoi prodotti solo gli automobilisti di passaggio ma arrivano clienti anche da lontano, addirittura in elicottero: non per i prezzi, che non sono minori di quelli della concorrenza, ma perché chi consegna i dolci, come chi li produce, lo fa per amore.

Quindi ottima qualità ed interesse sincero per la soddisfazione di chi acquista e l'instaurazione tra le due parti di rapporti veri.

L'agire per amore non attende ricompensa, è impagabile, come ogni altra azione libera di ogni essere umano, compreso il lavoro.

E, partendo dal fatto che anche al lavoro si attribuisce un costo ed un valore, sarebbe opportuno definire dei parametri che indichino il maggior valore economico derivante da tale comportamento.

Sarebbe utile ciò al fine di misurare l'efficienza delle aziende gestite in tal modo.

Si potrebbe inventare un bilancio che tenga conto di questi aspetti.

Già si compila più di un tipo di bilancio : esiste quello civilistico, che descrive la gestione aziendale in base al codice civile, quello fiscale, che la definisce con parametri definiti dallo stato per calcolare l'utile su cui applicare le imposte ed il risultato di questi due bilanci non coincide quasi mai.

Un numero crescente di aziende si fanno aiutare da organizzazioni specializzate a compilare anche il Bilancio Sociale, in cui si rilevano gli aspetti dell'attività aziendale che influiscono positivamente nell'ambito in cui l'azienda opera.

Tale bilancio però spesso mette in evidenza come questi aspetti non sono prioritari per l'azienda e si rafforza così la convinzione che quello che conta davvero è l'utile monetario prodotto.

Si potrebbe inventare un bilancio capace di dare un valore alle azioni per il bene comune, che in termini economici si potrebbe tradurre in investimenti a lungo termine per un futuro sostenibile: investimenti a favore dell'azienda ma anche dell'umanità intera.

Se oggi non si sanno calcolare gli aspetti positivi di questo agire economico nuovo, si possono invece calcolare i danni, i costi che sta provocando la logica economica tradizionale secondo cui il bene comune lo si realizza semplicemente curando l'interesse individuale.

Per calcolare tali costi non c'è bisogno di esperti in contabilità : esempio tipico è dato da coloro che hanno affidato i propri risparmi alle Borse, magari a quelle della nazione creduta più affidabile e potente, e li hanno visti dimezzati.

Fatti di questo genere sono derivati dalla compromissione della fiducia in quella economia da azioni terroristiche suicide di una piccolissima minoranza di esclusi.

Arrivare, quindi, ad un nuovo tipo di bilancio aziendale in cui certi costi o certi mancati ricavi che dipendono dalla scelta di una gestione di comunione possano essere calcolati come “investimenti immateriali a lungo termine” : altro traguardo delle imprese di “economia di comunione”.

La contabilità civilistica non è oggi basata semplicemente sui costi e ricavi dell'anno : si riconosce infatti che nel conto economico le spese per investimenti siano distribuite su molti anni ed a partire da quando entrano in funzione le nuove produzioni che essi permettono.

Un nuovo impianto industriale, ad esempio, per cui si inizia a spendere oggi, magari darà dei profitti fra sette o dieci anni e magari avrà poi una vita utile di 20 anni: quindi solamente un ventesimo del costo di investimento dovrà pesare sul bilancio economico, a partire da quando entrerà in funzione.

E' evidente che prima di costruire un'opera del genere saranno fatti studi che convincano i finanziatori ad investimenti a lungo termine.

Un'azienda gestita secondo il progetto di “economia di comunione” rimane finanziariamente “povera” perché solo un terzo dei suoi profitti è orientato ad accrescere le sue risorse patrimoniali, mentre due terzi sono utilizzati a fini oggi considerati esterni agli interessi aziendali: eppure anche queste risorse condivise potrebbero essere considerate investimenti immateriali.

Bisognerebbe in qualche modo poter continuare a conteggiare questi utili condivisi in una posta di bilancio.

Inoltre se il valore aggiunto dell'azienda si forma in questo modo "partecipato" e di comunione, in cui molti, sia dentro che fuori l'azienda, sono coproduttori culturali, diventa un'esigenza di giustizia, che gli utili prodotti siano messi in parte nella comunione.

Dovrebbero essere conteggiati anche maggiori costi che si sostengono per rispettare le "linee per condurre un'impresa di "economia di comunione"", ad esempio il maggior costo di produzione per rispettare la qualità e l'ambiente anche oltre i limiti di legge, al costo della formazione e la salute dei lavoratori quando manca l'aiuto dello Stato, al mancato guadagno per commesse a cui si è rinunciato per aver voluto mantenere un comportamento commerciale corretto e così via.

Tutti questi costi non sono senza frutto, come dicono le mille esperienze delle aziende di "economia di comunione", perché essi provocano degli sviluppi positivi nell'azienda e fuori di essa.

Gli imprenditori di comunione sono portati a chiamare questi risultati positivi genericamente "Provvidenza": un termine per un certo verso corretto, che però non è compreso dalla ricerca teorica e dalle persone di convinzioni diverse.

Si potrebbe invece mettere in evidenza che tali sviluppi positivi, spesso essenziali al mantenimento del bilancio economico delle aziende sono il risultato di un'atmosfera, di una serie di comportamenti dei lavoratori, dei clienti, dei fornitori, della concorrenza, che possono essere spiegati anche senza un diretto intervento di quello che esse chiamano il "socio nascosto": il quale comunque difficilmente agisce senza valersi degli esseri umani; egli opera sempre, ma dal cuore di chi diventa il tramite di questo risultato.

Quindi quei costi che derivano da tali comportamenti aziendali possono essere in qualche modo assimilati a degli investimenti a lungo termine che

andrebbero, almeno per la contabilità interna degli imprenditori di “economia di comunione”, considerati da recuperare negli anni, al pari degli altri investimenti.

Qualora si riuscisse a definire questa nuova contabilità si potrebbe far riconoscere alle pubbliche istituzioni l’utilità sociale di questi investimenti e quindi chiedere ad esse di farsi carico di una parte di essi o di riconoscerli in un bilancio civilistico e dare ad essi un trattamento speciale per il bilancio fiscale.

Per ottenere ciò dovremmo essere capaci di dimostrare la concretezza economica e la valenza sociale di questo capitale immateriale che si accumula in azienda, un patrimonio che è superiore agli investimenti immateriali fatti negli anni.

Anni fa lo si definiva “capitale segnino”, legato più alle persone ed alla cultura aziendale, perché dipendeva soprattutto dai rapporti esistenti tra le persone dell’azienda: un capitale che poteva essere compromesso più che dal cambiamento di una qualche persona, dal cambiamento dei rapporti tra le persone, cioè se veniva meno la loro unità, la comunione tra loro.

Questi capitali, è giusto affermare, sono una grande ricchezza per le aziende di “economia di comunione”.

Ne deriva che uno dei compiti principali dell’imprenditore sta nel creare un’organizzazione tale che faccia nascere tutte le attività dalla comunione e vegliare che questa comunione sia sempre autentica.

In aggiunta a quanto detto è doverosa una domanda : come si fa a valutare l’efficienza ed il valore aggiunto delle aziende di “economia di comunione” se non si inseriscono nei bilanci anche i beni relazionali?¹²

Nei capannoni di queste imprese, nelle vetrine, accanto alle consulenze o ai servizi infermieristici, insieme ai beni ed ai servizi oggettivi e tradizionali ci sono anche i beni relazionali, che se non visti ci impediscono di capire cosa stiamo facendo, come e quanto stiamo contribuendo al bene-vivere sociale delle nostre città.

¹² Luigino Bruni “*La cultura della prossimità*”, Quaderni di “economia di comunione”, n. 1, 2001

Così spesso quei ricavi monetari che arrivano, o che non arrivano, sono molto legati a quei beni relazionali invisibili, come l'aria, che si sentono tanto quando vengono meno.

Essere consapevoli della ricchezza dell'esperienza che si sta vivendo è indispensabile per interiorizzare e far diventare cultura i comportamenti che si pongono in essere nelle imprese: si possono rispettare i dipendenti, i fornitori, i clienti perché lo si consideri giusto sul piano spirituale, senza esserne convinto sul piano economico e quindi alla prima crisi seria cambiare comportamenti, oppure si possono fare le stesse identiche cose anche perché dall'esperienza aver capito che è più intelligente, più vero, più umano vivere la comunione rispetto all'egoismo, una verità di cui essere convinti anche in termini economici, e questo perché nei conti sono stati inseriti valori economici, che si possono vedere solo con le lenti giuste.

Far nascere, quindi, nuovi indicatori di benessere che sappiano rilevare valori, anche economici, diversi tra, ad esempio, una bottiglia d'olio prodotta e venduta per far soldi e la stessa bottiglia frutto di rapporti interpersonali di comunione e prodotta per contribuire al benessere sociale.

Fare economia diventerebbe molto di più che fare profitti, molto di più perfino di soddisfare le esigenze dei soggetti interessati.

Un'attività economica è soprattutto un atto d'amore, quello stesso amore che guida l'imprenditore in tutti gli altri momenti della vita e che lo porta a fare buoni prodotti, ad assumere un lavoratore sulla base di un'efficienza più complessa, che gli fa dire di no alla richiesta di una tangente, e che gli fa sperimentare quella Provvidenza che irrompe anche nella vita economica ma proprio perché è vissuta così.

L'Economia di Comunione è nata per dimostrare anche questo.

Ecco quindi emergere con maggiore chiarezza il significato che si scopre nella sua profezia, nelle tre parti cui vanno destinati gli utili.

La parte reinvestita nell'impresa, che è anch'essa messa in comunione, dice come l'EdC sia una proposta per l'attività economica nella sua normalità, che non si contrappone al mercato ed alla sua efficienza, ma le richiama al loro dover essere.

La parte che va alla formazione culturale vuole ricordare che senza una cultura nuova non si fa una nuova economia.

L'EdC vive una profezia ora, vuole vivere la comunione in un mercato in cui fare il contrario può portare a sacrifici sul piano dei risultati tradizionali.

La cultura deve quindi servire a far “vedere con occhi nuovi” le poste invisibili del bilancio ed a far attribuire un valore intrinseco alle azioni di legalità, di rispetto, di amore verso tutti, prima ancora che ai risultati materiali.

Questo si chiama cultura, e quando si radica nella persona, in essa si rafforza con l'esperienza e le consente di andare avanti anche nei momenti difficili.

L'esperienza che nell'intero Movimento dei Focolari prima e nell'EdC negli ultimi decenni, si sta facendo con i poveri, ci sta dicendo che una povertà vissuta nella comunione con gli altri può diventare “sorella povertà”, che “beati i poveri” è una beatitudine rivolta a tutti gli uomini, essendo la vita un cammino di liberazione dai beni per diventare davvero liberi.

L'EdC nel suo rapporto con i poveri che non sono anonimi assistiti ma fratelli della stessa comunità e che sono su di un vero piano di parità con tutti, vive una nuova “cultura” della povertà.

Nuova è la cultura della condivisione e della comunione, che fa tutti poveri e per la condivisione che richiama il centuplo su questa terra, tutti ricchi.

La povertà vissuta come “cultura della prossimità”, dove non si dà al povero né il pesce né la canna da pesca, perché tutti insieme peschiamo e facciamo festa assieme perché fratelli, sia una delle realtà più innovative e più profetiche del progetto di “economia di comunione”.

Essa è ricollegata profondamente alla tradizione cristiana delle prime comunità, dove non c'erano indigenti, e che nel Medioevo annoverava i mercanti tra i *pauperes* e non fra i *potentes*, e proprio perché mettevano in comunione fra loro i frutti della propria attività economica.

Nel progetto di “economia di comunione” è previsto, nella libertà, che tutte le società si comportino secondo le disposizioni del Codice Civile, il quale prevede che gli utili al netto delle imposte possono, secondo le decisioni dell'assemblea dei soci, o essere accantonati come riserva nelle casse della società oppure distribuiti agli stessi.

Sarà, quindi, di competenza dei soci, se vogliono partecipare al progetto “economia di comunione”, convincere l'assemblea affinché deliberi di mantenere a riserva solo una parte degli utili e distribuire il rimanente ai soci stessi, i quali potranno poi disporne come meglio credono.

Nel caso in cui tutti i soci di una società aderiscano al progetto “economia di comunione”, l'assemblea potrà anche decidere che una parte degli utili sia destinata direttamente ai fini di “economia di comunione”, negli altri casi toccherà direttamente a ciascun socio provvedere a versare gli utili ricevuti ad “economia di comunione”, se, quando ed in quale misura vorrà farlo.

Certo è che se un'azienda dichiara nella sua immagine pubblicitaria di essere un'azienda di “economia di comunione” in modo da convincere i consumatori a preferire i suoi prodotti, e poi la maggioranza dei suoi soci non destinasse gli utili secondo il progetto, si sarebbe di fronte ad un comportamento scorretto e si dovrebbe invitare l'azienda ad evitare quel tipo di pubblicità.

Non è comunque il versare gli utili la prova della piena appartenenza al progetto “economia di comunione”: ad esso possono infatti appartenere anche aziende che per più anni non sono riuscite a condividere utili non avendone prodotto, ma avendo deciso di scegliere un diverso comportamento economico improntato alla comunione ed alla valorizzazione dei rapporti all'interno ed all'esterno dell'impresa.

Trasformare un'azienda secondo le “linee per condurre un'impresa di “economia di comunione”” sarà possibile solo se queste linee saranno condivise da chi la amministra e sarà realizzabile concretamente se i soci che condividono il progetto detengono la maggioranza di controllo della società oppure abbiano la forza di convincere la maggioranza dei soci ad orientare la direzione aziendale in modo che accanto al “bilancio economico” si tenga conto anche del “bilancio sociale” dell'impresa, focalizzandosi cioè anche sui risultati ottenuti nel modo di produrre che è specifico della adesione al progetto “economia di comunione”.

Per i soci di minoranza che detengono una quantità di azioni minima rispetto al capitale complessiva dell'azienda, se anche non avranno i mezzi per influire sulla etica aziendale, potranno ugualmente versare gli utili percepiti ogni anno per i fini dell'EdC.

Nel caso delle cooperative, in cui per legge l'utile si può distribuire solo in minima parte, l'assemblea dei soci può però deliberare donazioni per fini di mutualità che potendosi annoverare tra i costi risultano esenti da imposte.

Cap. 7 – Un’esperienza significativa di “economia di comunione” : il “Consorzio di cooperative sociali Roberto Tassano”.



Il Consorzio di Cooperative Sociali Roberto Tassano nasce nel 1997 con l'intento di unificare le diverse esperienze imprenditoriali e sociali nate fin dal 1989, nonché fungere da "incubatore" alle nuove realtà produttive sorte successivamente nel Gruppo Tassano.

La missione primaria del Consorzio è l' "Economia di Comunione", i cui principi fondamentali intendono favorire la concezione dell'agire economico, quale impegno ideativo ed operativo non solo utilitaristico, ma anche teso alla promozione integrale e solidale dell'uomo e della società, questo senza rinunciare ad essere un gruppo aziendale fortemente orientato al mercato.

In tale ottica l'impegno delle Cooperative che aderiscono al Consorzio è quello di individuare obiettivi e piani di sviluppo aziendale che siano principalmente finalizzati a creazione di nuove imprese e quindi di nuovi posti di lavoro.

I servizi offerti dal Consorzio Roberto Tassano si suddividono in 4 settori:

- **servizi gestione strutture comunitarie** (residenze protette per anziani; comunità terapeutiche; centri residenziali per turismo);
- **servizi socio-assistenziali** (gestione personale socio-assistenziale; servizi socio-educativi; servizi medico-sanitari di medici di base);
- **settore produttivo** (progettazione e realizzazione giardini; assemblaggi, lavorazione e confezionamento conto terzi);

- **settore amministrativo** (servizi di management e supporti di partnership; implementazione di nuove imprese terzo settore; servizi consulenza gestionale, amministrativa ed informatica; centro studi di consulenza per accesso a finanziamenti per piccole e medie imprese; corsi di formazione)

- **progettazione e formazione** (ricerca, progettazione, formazione, consulenza, assistenza alla redazione di programmi e progetti per l'accesso alle fonti di finanziamento regionali, nazionali e comunitarie propria e/o per conto terzi; progettazione di specifici piani di sviluppo di impresa sociale; piani formativi aziendali: analisi dei fabbisogni, bilancio competenze e aggiornamenti professionali; sviluppo di modelli e percorsi formativi rivolti al terzo settore in un'ottica di adattamento ai cambiamenti dei mercati e di sviluppo dell'economia sociale; gestione iniziative comunitarie con scambi ed attività di partenariato).

L'esperienza del Consorzio Roberto Tassano inizia negli anni immediatamente precedenti il 1989.

Due amici, Giacomo Linaro e Piero Cattani, hanno una piccola ma ben avviata azienda di riparazione elettrodomestici a Sestri Levante.

Il lavoro va bene, ma entrambi non si sentono soddisfatti: questa sensazione nasce dalla spinta a non ignorare i molti casi di disagio sociale dai quali sono circondati, e che vengono a chiedere il loro aiuto e che sono nel bisogno : giovani con problemi di droga, ragazze madri, ecc. offrendo loro la possibilità di lavorare.

Decisione che portano avanti pur nella consapevolezza di non aver lavoro sufficiente per tutti.

Di fronte alle evidenti difficoltà relazionali che si vengono a creare, nel 1989 decidono di trasformare la loro azienda in una cooperativa, consociandosi con altre persone che sentono la stessa esigenza di una solidarietà fattiva: dare lavoro soprattutto ad emarginati, disagiati sociali, disoccupati, handicappati.

Con 26 soci amici del Movimento dei Focolari e 26 milioni di capitale, nel 1989 si costituisce la "Cooperativa Roberto Tassano", dal nome di un giovane amico infermiere, tra i primi sostenitori del progetto, morto improvvisamente proprio in quei giorni.

Il vero capitale di quella prima Cooperativa però era costituito dal modo in cui era nata: un regalo, se vogliamo incosciente, di due persone che rinunciavano alla sicurezza di una piccola ma solida azienda per condividere con altri opportunità di lavoro.

I primi cinque posti di lavoro arrivano grazie ad un appalto per il trasporto di pasti agli ospedali di due paesi vicini; non avendo mezzi idonei, si adattano i furgoni usati per le riparazioni degli elettrodomestici, rendendoli a norma di legge, e si mettono in campo le auto private per continuare a riparare le lavatrici.

A catena, altri lavori: gestione dei posteggi estivi, elaborazione di pratiche per il condono edilizio ed inventari per i Comuni.

Tutto era importante, perché permetteva di dare occupazione a chi era in necessità.

Nasce allora la collaborazione, per un progetto di solidarietà, con la Caritas di Chiavari e, per il rapporto di fiducia instaurato, viene offerta la possibilità di gestire una casa per l'accoglienza di ragazzi abbandonati.

Oltre al Consorzio, altre aggregazioni cattoliche presentano il loro progetto.

Ci si ritrova pertanto a confronto per la prima volta con altre persone e a discutere anche animatamente sul modo di realizzare l'attività.

Quella notte Giacomo non riesce a dormire perché pensa che l'ottenimento del lavoro non avrebbe valore se avuto a scapito dell'unità con gli altri gruppi che partecipano alla trattativa.

Alla mattina, dopo essersi consultato con gli amici soci, comunica la decisione di rinunciare al progetto, e mette a disposizione le proprie risorse per aiutare gli altri a realizzare il loro.

Dopo alcuni giorni, grazie a quell'esperienza di rinuncia, viene inaspettatamente offerta la gestione di una casa di riposo per anziani in una struttura appena costruita dalla Diocesi.

Questa esperienza risulterà estremamente importante nel dare l'impronta allo stile di lavoro nella cooperativa: le decisioni saranno ogni volta prese in unità tra i soci, cercando sempre il bene dell'altro ed il bene comune, mai solo l'interesse dell'azienda.

Questa la formula segreta scoperta in quella occasione, quando i soci erano appena 10, questo è quanto si fa ancora adesso che sono molti di più.

Gli inizi della cooperativa non sono facili.

Partire con la gestione di una Casa di Riposo imponeva l'ottenimento di capitali, che non c'erano, per questo alcuni soci ipotecano la loro casa e ottengono prestiti delle banche.

Ben presto l'esposizione bancaria sale a 150 milioni.

Il debito spaventa tutti e si pensa di chiudere la cooperativa. Ma esaminando i conti con un socio imprenditore ed un esperto di gestione amico del Consorzio, ci si rende conto che la cooperativa è sana, il problema è la sotto capitalizzazione, legata all'avviamento dell'attività: il socio imprenditore si offre, se occorre, di finanziare il capitale circolante che manca.

Non sarà però necessario, perché il giorno dopo una persona che ha conosciuto la Cooperativa, colpita dall'impegno di tutti, vuole anticipare i 150 milioni necessari all'avviamento della casa di riposo, la prima, seria attività gestita totalmente e nella quale si voleva dare il meglio, anche attraverso una adeguata preparazione professionale del personale.

All'inizio, anche spinti dall'entusiasmo, ciascuno si trovava a fare un po' di tutto.

Il medico non si limitava alle visite mediche e alle terapie, ma all'occorrenza scolava la pasta o apriva la porta, o rispondeva al telefono.

Questi piccoli fatti hanno cementato molto il gruppo iniziale.

Col tempo, però, la gestione è migliorata ed a dimostrazione di ciò le 12 case di riposo che vengono gestite oggi.

Era l'anno 1991, quel regalo iniziale di Giacomo, Piero ed i primi soci fondatori aveva scatenato la fiducia di tanti ed ora tornava con gli interessi.

In quell'anno Chiara Lubich (fondatrice del Movimento dei Focolari), lanciava un progetto di sviluppo economico chiamato "Economia di Comunione": i soci della Tassano avvertono subito che quel progetto è in piena sintonia con i loro obiettivi, perché estende la solidarietà a livello mondiale: decidono quindi di aderire subito ad esso.

Tutte le Cooperative costituenti il Consorzio Tassano hanno aderito alle "linee per condurre un'impresa di Economia di Comunione" che erano state tracciate nel 1997 dal Bureau Internazionale di Economia e lavoro, ed all'atto di costituzione del Consorzio, tali linee sono state inserite nello statuto quale elemento qualificante dei suoi obiettivi.

Alle cooperative che vogliono aderire al Consorzio non si chiede il credo politico o religioso o la motivazione economica che le ha fatte nascere o le muove, si chiede solamente che nella loro autonomia aderiscano a tali linee.

Un gruppo di ragazze, nel 1996, chiede al Consorzio Tassano un aiuto per realizzare una loro idea imprenditoriale, come educatrici.

Il Consorzio offre loro la disponibilità di consulenza, introduzione sul territorio, di un ufficio, di una linea telefonica e di quant'altro serve per avviare una attività in assenza di capitali e loro iniziano a lavorare duramente, seppure senza stipendio.

Oggi quelle ragazze hanno dato vita ad una realtà cooperativa con oltre 160 soci, ben avviata, sana e completamente autonoma dal punto di vista imprenditoriale.

Una di loro ha detto: "Molte di noi non condividono il credo religioso cristiano, ma all'interno del nostro gruppo abbiamo sempre cercato di mantenere ed aumentare ciò che abbiamo imparato dal rapporto con il Consorzio Tassano. La condivisione dei principi di solidarietà e di gratuità che ci sono stati trasmessi cerchiamo di metterli in pratica a nostra volta."

Da questo avvenimento nasce la seconda formula segreta del gruppo Tassano e cioè la sua vocazione a funzionare da "incubatore di aziende".

E' proprio in quell'anno (1997) che si sente la necessità di far nascere qualcosa che possa unire tutte le cooperative che nel frattempo erano nate e viene fondato il "Consorzio Roberto Tassano" che raggruppa queste cooperative sociali con l'intento di fornire assistenza, aiuto e servizi base anche alle cooperative future con funzione di guida e di coordinamento delle stesse.

Oggi il Consorzio Tassano raggruppa 25 cooperative con quasi 700 soci-lavoratori e dipendenti ed un fatturato di circa 20 milioni di euro.

A ciò occorre aggiungere le attività dei consorzi collegati che comprendono oltre 50 cooperative che danno lavoro a più di 1200 persone.

Il Consorzio è suddiviso in tre comparti e in un'area di Formazione Progettazione :

1 – Comparto A (servizi socio-sanitari in base all'art. 1 comma 1 lettera a) della legge 381/91) : fanno capo sei cooperative operanti in sette strutture socio-assistenziali. Due cooperative in particolare, una facente parte del Consorzio Tassano, la cooperativa Il Raggio, ed una al Consorzio Campo del Vescovo, la cooperativa Accoglienza, gestiscono residenze protette per malati psichiatrici, ospitando ex-manicomiali ed altri soggetti con simili problematiche in stretta collaborazione con le istituzioni sanitarie pubbliche ed indirizzando in queste comunità solo soggetti su cui tutte le cure non hanno sortito effetti. Nonostante questo alcune di queste persone, attraverso la cura in queste strutture, sono state inserite nel mondo del lavoro come aiutanti in pizzerie e bar.

2) Comparto B (inserimento lavorativo di persone svantaggiate in base all'art. 4 Legge 381/91) : nel “capannone” industriale di recente trasferito a Casarza Ligure vengono svolte per conto terzi lavori di montaggio, assemblaggio, confezionamento, imballaggio di articoli vari (scatoloni, attrezzature ed articoli di abbigliamento per nautica, manufatti per l'industria automobilistica, pezzi per macchine per caffè, ecc.). Questo comparto oggi occupa 134 persone. All'interno si inserisce la realtà del “Laboratorio” che offre la sua “terapia del lavoro” alle categorie svantaggiate.

3) Comparto C (servizi territoriali) : svolge un mix di lavori frammentati e distribuiti sul territorio, quali l'assistenza domiciliare ad anziani e disabili, la gestione di mense scolastiche e servizi alberghieri, lo spazzamento delle strade, la manutenzione dei giardini, il servizio di prenotazioni esami per conto della ASL di Genova. Complessivamente sono occupate 200 persone.

4) Area formazione e progettazione : persegue i seguenti obiettivi : migliorare le competenze professionali di ogni lavoratore, dare valore e codificare le pratiche di lavoro e gli elementi operativi quotidiani di risorse umane anche “diversamente abili”, porre al centro dell'agire organizzativo le esigenze della persona, mirando al benessere professionale.

Per raggiungere tali obiettivi vengono realizzate attività formative, piani pluriennali che prevedono corsi di aggiornamento professionale, percorsi formativi, allo scopo di specializzare i profili professionali presenti nelle cooperative sociali.

La progettazione è quella fase dove si individuano e si pianificano gli elementi che consentono di realizzare un'idea di sviluppo imprenditoriale, di investimento aziendale o di formazione del personale.

Per sviluppare un'idea, qualunque essa sia, per pianificare prima di attuare o far attuare da altri, per costruire progetti condivisi ed essere certi di realizzarli, si deve sempre costruire e codificare un “progetto”.

Oggi “lavorare per progetti” è la cultura e la prassi che si vuole adottare in ogni attività imprenditoriale, sociale e cooperativa.

L’attenzione alla persona nella sua globalità ed in particolare alla parte professionale attraverso la formazione del personale è sempre stata per il Consorzio Tassano di primaria importanza non solo per migliorare i servizi prodotti resi ma anche per lo sviluppo di competenze e per una crescita delle posizioni di lavoro delle risorse umane.

L’idea del lavoro come mezzo pedagogico - riabilitativo non è ancora affermato completamente nel Welfare - state italiano e ciò provoca una sofferenza economico-finanziaria a carico del Consorzio che esercita, in questo modo, un ruolo suppletivo nei confronti dello Stato.

Per questo motivo il Consorzio si è fatto carico da subito di finanziare il progetto del “Laboratorio” per dimostrare agli Enti Pubblici l’efficacia di questo nuovo progetto.

Il Consorzio si prende a carico il costo sociale e terapeutico finalizzato alla valorizzazione della persona disagiata attraverso l’inserimento di nuove professionalità (educatore, tutor, psicologo, ecc.) richieste da questo tipo di percorso innovativo.

Ora si rende necessario ricercare nuove possibilità di sviluppo basate sul contributo sinergico delle varie istituzioni territoriali.

Le relazioni tra il Consorzio e la collettività sono particolarmente sviluppate e radicate.

La sua presenza, a detta delle Autorità locali, assicura un supporto concreto per la progettazione e l’erogazione di una vasta gamma di servizi a vantaggio della comunità.

Dapprima, verso la fine degli anni novanta, era il Consorzio che rispondeva alle richieste avanzate dal Comune, ora si è passati ad una vera e propria fase di progettazione in cui è il Consorzio a scrivere il Piano di Zona e

ciò contribuisce in maniera diretta alla realizzazione di una politica integrata di comunità, producendo mutui vantaggi.

Essendo il Consorzio interessato e favorito dalla presenza di una vasta gamma di servizi, spesso intrecciati fra loro, ha la possibilità di sostenere soggetti, soprattutto svantaggiati, per permettere una loro crescita in seno al Consorzio o comunque in diversi ambienti.

Proprio come conseguenza del fatto che il Consorzio ha da sempre dimostrato serietà ed affidabilità risulta conveniente per le istituzioni pubbliche e per gli imprenditori privati affidare ad esso lavori.

Ciò soprattutto in virtù delle garanzie che vengono offerte : tutti i lavoratori possiedono un contratto e vengono adeguatamente formati, il che richiede maggiori risorse ma assicura anche migliori risultati.

Il Consorzio ha offerto numerose opportunità occupazionali, rivelandosi determinante quando, a chiusura di varie imprese locali, molti lavoratori non più giovanissimi si sono ritrovati disoccupati e riversati su un mercato che non era pronto ad accoglierli.

Gli impieghi offerti non sempre corrispondevano al lavoro precedente, anche dal punto di vista economico, ma comunque permettevano loro di continuare a vivere decorosamente e mantenere le proprie famiglie con dignità.

L'opportunità di un impiego non è riservata solo ad alcune categorie di cittadini, ma viene estesa a tutti, anche a coloro che vivono situazioni di estremo disagio, grazie all'inserimento lavorativo nel laboratorio protetto.

Un ulteriore sostegno a favore dei soggetti socialmente deboli e delle loro famiglie è poi rappresentato dalle cooperative che gestiscono residenze per anziani, centri di salute mentale o di recupero per tossicodipendenti.

L'area geografica in cui si muove il Consorzio è principalmente quella del Tigullio occidentale, ma la sua azione si estende anche in alcune zone della Toscana e dell'Emilia Romagna.

Viene riportata, in appendice, una sintesi di attività e territori di riferimento e schemi del Bilancio da cui si evince, dal punto di vista economico, il percorso migliorativo degli ultimi anni.

Il confronto con economisti di varie università, ha portato al riconoscimento che un elemento in più ci deve essere che giustifichi una crescita di quasi il 20 % ogni anno.

Qualcuno la chiama "provvidenza", altri con altri nomi, quello che è certo è che è frutto della forte intesa che esiste tra i componenti del gruppo dirigente.

E' grazie a questa unità, dichiarata e rinnovata ogni giorno, che si superano le inevitabili difficoltà che si incontrano, che si allentano le tensioni, si inventano soluzioni, si prendono in esame e si portano a termine le strategie più opportune e vantaggiose.

Questa intesa è irrinunciabile, e anche se il personale che lavora nel Consorzio è vario (di ogni credo politico o religioso), nella scelta dei dirigenti si cerca sempre di individuare persone capaci di dialogare, di creare rapporti con tutti, di comunicare i principi della "cultura del dare", quella forza che ha mosso i soci fondatori fin dall'inizio.

A giugno del 2005, la realtà complessiva del Consorzio Tassano vede un gruppo di quasi 850 persone, articolate in venti cooperative e collegato con altri due Consorzi di Cooperative sociali, che il gruppo Tassano ha aiutato a costituirsi e dei quali è anche socio: il Consorzio Campo del Vescovo, che gestisce tutte le strutture socio-assistenziali della Diocesi di la Spezia, e il Consorzio GIANELLINRETE, che riunisce le attività socio-educative di un ordine religioso del levante ligure.

Le attività dei consorzi Tassano e Campo del Vescovo, distribuite tra Liguria, Emilia Romagna e Toscana, sono varie:

- 14 le strutture destinate all'accoglienza di ospiti anziani e 2 strutture psichiatriche, per un totale complessivo di oltre 750 posti letto gestiti;
- attività di assemblaggio e confezionamento per conto terzi, attività di carattere industriale ma che mantengono una forte predominanza dell'elemento umano per la loro realizzazione, perché, come si è già detto, oltre il 70% delle persone impiegate in questo settore proviene dal disagio sociale: invalidità fisiche e mentali, esperienze di carcerazione o di tossicodipendenza;
- e ancora: una cooperativa di servizi socio-educativi, due case vacanze, un self-service.

Nel 1993 nasce una realtà particolare: la Cooperativa sociale IL PELLICANO.

Questa cooperativa è frutto di quel rapporto di collaborazione con la Caritas, prima citato: un piccolo laboratorio protetto per l'inserimento lavorativo di persone provenienti dal disagio sociale.

Prima si fa partire il laboratorio, ma dopo poco tempo viene richiesto al Consorzio di gestirlo in proprio.

Mai avrebbero immaginato quale seme di futuri impensati sviluppi esso si sarebbe rivelato e oggi possono dire che IL PELLICANO è stata l'esperienza che più di tutte ha permesso di farsi conoscere in Liguria e oltre.

La scelta del nome doveva ricordare a tutti che questa nuova realtà (avendo al suo interno soprattutto soggetti deboli) sarebbe stata "nutrita", in caso di necessità, dalla Cooperativa Tassano e da tutti i suoi soci, così come fa il Pellicano che, quando non sa più come nutrire i suoi piccoli, dà loro del suo sangue e della sua carne, pungendosi il petto con il becco.

Grazie alla legge 381 del 1991, la Cooperativa IL PELLICANO opera subito inserimenti lavorativi di persone con disagi sociali, psichici, fisici o altro.

IL PELLICANO si prefigge, per Statuto, non solo la finalità sociale di inserire al lavoro soggetti svantaggiati (con tutti i benefici che una situazione lavorativa può offrire), ma anche quella di recuperare alla società, attraverso la "terapia del lavoro", come diciamo noi, persone che, per ragioni del loro disagio, non avrebbero altre opportunità di inserirsi nella collettività, la quale spesso li vede più come "assistiti" che come soggetti produttivi.

Inoltre, al di là del valore in sé del laboratorio, una cooperativa sociale di questo tipo, che crea anche un lavoro d'impresa (rilevato in parte da attività industriali che altrimenti andavano perdute), non solo aiuta a sostenere economicamente alcune situazioni familiari di persone nel disagio, ma permette alla "famiglia sociale" allargata di trarne beneficio, una tranquillità, un valore aggiunto che solo l'impresa sociale sa dare.

La Cooperativa IL PELLICANO è quella che più di tutte ha sperimentato la stima, la collaborazione, l'aiuto concreto da parte delle persone più diverse: dai privati alle aziende committenti e fornitrici, dalle istituzioni pubbliche (comuni, servizi sociali e ASL) a quelle politiche e sindacali.

Tutte persone che certamente sono state mosse dalla loro coscienza, ma che possiamo vedere come rientranti nel disegno della Provvidenza divina.

Uno di questi segni è l'uso gratuito di un capannone di 10.000 metri quadri di un'azienda in liquidazione, dove sono impegnati oggi 180 soci lavoratori, di cui il 70 % svantaggiati, tra questi: alcoolisti, tossicodipendenti, carcerati, portatori di handicap fisici e psichici, anche diversi extracomunitari, tutti impegnati nella produzione di assemblaggi vari per auto e articoli da nautica.

L'esperienza della Pellicano è nata allo scopo di creare, attraverso il lavoro, un percorso di riabilitazione di persone provenienti dal disagio.

Una volta rese autonome e pronte per il passaggio all'esterno, esse avrebbero dovuto cercare collocazione in altre aziende.

Purtroppo, per i noti problemi occupazionali esistenti sul nostro territorio, ciò si è potuto verificare solo per pochi, mentre la maggior parte rimaneva nel laboratorio, o restava a casa.

Non si potevano lasciare senza speranza tutti quei giovani che avevano ritrovato una dignità personale.

Questo problema ha portato a rivedere tutta l'organizzazione della PELLICANO, sia dal punto di vista produttivo che del personale impiegato.

E' qui che avviene, nel 1999, l'incontro provvidenziale con l'Associazione Seniores Italia, un volontariato di dirigenti in pensione, provenienti da grandi aziende: grazie alla loro collaborazione, sono nate altre due aziende cooperative, di una cinquantina di persone ciascuna, che hanno assicurato un'adeguata produttività e competitività e che ha potuto assorbire tutti quei soggetti riabilitati provenienti dalla Coop. Il Pellicano.

Dal 1991 il Gruppo aderisce, come si è detto, al progetto dell'EdC: esso propone comportamenti nuovi all'interno dell'Azienda, con la destinazione di parte degli utili per progetti di sviluppo a favore dei paesi più poveri.

Il respiro mondiale di questo progetto, ha rafforzato la partecipazione e la cooperazione di tutti i soci, ed ha accresciuto notevolmente lo sviluppo umano, morale e sociale di tutto il Gruppo.

Ogni anno, infatti, nelle assemblee di ciascuna Cooperativa i soci, mediante votazione, decidono come e in che misura contribuire a sostenere lo sviluppo e la partecipazione all'EdC.

E' evidente, quindi, come questa libera adesione deve essere rafforzata da un'adeguata conoscenza e preparazione culturale, che il Consorzio cerca di promuovere, sia al suo interno che all'esterno, mediante incontri, convegni, interviste e articoli per giornali e tv locali.

Si fa conoscere la storia del Consorzio, la sua radice, il suo spirito, le sue finalità, evidenziando soprattutto la vita che c'è sotto l'esperienza lavorativa, ed i rapporti nuovi che ne derivano.

Il 18 giugno del 1998, ad un incontro promosso dalla Regione Liguria sul tema: "IMPRESE COOPERATIVE E COMPETITIVITA' PER LA CREAZIONE DI NUOVI POSTI DI LAVORO", il Dott. Margini, (allora Assessore alle Industrie e Politiche Attive dell'Amministrazione di centro-sinistra), esprimeva così la sua stima nei confronti del Gruppo Tassano: "E' diversi anni che conosco l'esperienza Tassano, e mi colpisce sempre il fatto che, oltre agli aspetti valoriali in sé, molto forte è in loro il concetto di impresa, perché alla fine i conti devono tornare!."

Sì, i conti devono tornare, ma spesso ciò che li fa tornare è proprio quel clima di fiducia e di partecipazione che gli altri fanno crescere intorno al Consorzio.

Anche con la successiva Amministrazione Regionale di Centro-destra, si è sperimentato la stessa stima.

Nel 1999 nasce un grosso problema: lo sfratto delle tre cooperative sociali dalla sede attuale, in quanto il Piano Regolatore aveva destinato quest'area ad opere di edilizia pubblica.

Il sindaco del paese vicino offre un terreno, ma occorre 6 miliardi per la costruzione della nuova struttura e per il trasferimento delle attrezzature e degli uffici.

Vengono organizzate feste, incontri, convegni, dibattiti pubblici, servizi televisivi per sensibilizzare l'opinione pubblica, soprattutto i politici, per trovare una soluzione a questo problema.

Intervengono amministratori regionali, provinciali, comunali, parlamentari di ogni partito.

Fortemente colpiti dalla questa esperienza sociale, tutti si sono impegnati a superare le divisioni partitiche e, a livello regionale, hanno concluso una soluzione al nostro problema, che è stata accettata all'unanimità da tutto il Consiglio Regionale ligure.

In una conferenza stampa, tenuta nella sede del Consorzio nell'aprile del 2002, l'allora Assessore Regionale alle Politiche Sociali, dr. Gatti, ha reso noto la costituzione di una Fondazione, (cui aderiscono banche, regione, comuni, privati) per l'acquisto di un terreno in zona industriale e la costruzione di una struttura di 9000 metri quadri.

Erano presenti 4 giornali, 8 televisioni, il Vescovo, i sindaci dei Comuni vicini, rappresentanti di CGIL, CISL, UIL, il Presidente e l'amministratore delegato della Finanziaria ligure per lo Sviluppo Industriale.

Tra le altre cose, l'Assessore Gatti ha tenuto a precisare: *"la motivazione che ha spinto tutti ad impegnarci seriamente è proprio perché si è visto in maniera straordinaria come si sono mossi tutti i dirigenti della Tassano. Siamo stati tutti toccati dalla spinta morale presente tra loro: se non avessimo concretizzato questo impegno, sarebbe stato un fallimento per noi, perché dovevamo rispondere all'intima convinzione che c'era in linaro e nei suoi dirigenti."*

E il sindaco di Lavagna, parlamentare, ha aggiunto *"Aver promosso questa iniziativa è stato merito dei vertici del Consorzio Tassano, che hanno mosso qualcosa dentro di noi. Forse la prima volta che ci siamo incontrati, qualche anno fa, noi sindaci del levante, per intervenire su questo problema, non ci credevamo neppure noi, perché sappiamo come vanno a finire queste cose. Abbiamo superato le divisioni campanilistiche e abbiamo ragionato in un'ottica comprensoriale: questa deve essere l'ottica del futuro!"*

Un consigliere regionale della maggioranza, il dr. Gadolla ha concluso: *"Questo è un esempio illuminante di come deve andare la politica: lavorare insieme mettendo a servizio della comunità tutte le disponibilità. Nonostante ci sia stata qualche difficoltà iniziale, lavoreremo senza divisioni, maggioranza e minoranza, perché è giusto che sia così!"*

Il sindaco di Casarza Ligure, dr. Vattuone, che accoglierà il Consorzio, ha detto convinto: *"Questo è un miracolo della Provvidenza!"*

Sì, un miracolo della Provvidenza, ma anche il risultato di un lungo e paziente lavoro di dialogo, di rapporti, di reciproca sensibilità, che il Consorzio ha portato avanti in questi anni con le istituzioni pubbliche, senza perdere mai la speranza, anche nei momenti più bui.

Alcuni giorni dopo la conferenza stampa, su iniziativa dei sindaci del Comune di Sestri Levante e del Comune di Casarza Ligure (il Comune che "lascia" e il Comune che "accoglie" il Consorzio), si è svolto presso gli uffici del Consorzio un Consiglio Comunale straordinario, aperto alla cittadinanza, che ha visto riuniti i due consigli comunali.

Lì, davanti ad un'assemblea attenta e partecipe, si è deliberato sull'adesione alla Fondazione e sulla quota di finanziamento da destinare.

Tutti, in perfetta unanimità, hanno votato a favore.

A marzo 2005 sono iniziati i lavori di realizzazione della nuova sede, che termineranno a fine anno.

Nel 2006 si è concluso il trasferimento delle attività e dell'amministrazione del Consorzio.

Spesso, durante lo sviluppo del Consorzio, i soci hanno dovuto "correre" dietro la Provvidenza, tanto era abbondante e sollecita nei suoi interventi: quello che è stato appena descritto è uno di quei momenti.

Complessivamente l'attività del consorzio si muove su processi di sviluppo organizzato che attengono a favorire una logica d'integrazione reticolare in un contesto da sempre orientato a "generare imprese" e al contempo mantenere i singoli livelli d'identità delle imprese tali da garantire l'attuale flessibilità operativa.

Il Consorzio permette alle singole cooperative di consolidare la loro forza competitiva sul mercato, quale tramite contrattuale con gli interlocutori sociali esterni; in tal senso si avvale dell'insieme delle competenze professionali e strategiche delle 25 cooperative che lo compongono

raggiungendo una dimensione aziendale tale da favorire a loro volta le singole cooperative.

Il Consorzio si avvale dei seguenti organi:

- Consiglio di amministrazione
- Direttore Generale

Per tipologia di intervento sono stati costituiti i seguenti organismi:

- Ufficio Coordinamento Cooperative Sociali Settore A
- Ufficio Coordinamento Cooperative Sociali Settore B
- Servizi amministrativi e contabili – Tesoreria – sistemi informatici – progettazione e formazione

Consorzi collegati

In particolare :

Consorzio Campo del Vescovo



Il Consorzio Campo del Vescovo nasce a La Spezia nel 1998, con l'intento di coordinare la gestione delle iniziative imprenditoriali e sociali ideate dalle prime cooperative fondatrici, sorte nel 1985.

Il nuovo Consorzio viene promosso ed avviato dal Consorzio Roberto Tassano, che in quell'anno stava espandendo le sue attività nella provincia di La Spezia al fine di sviluppare il proprio lavoro con le cooperative sociali spezzine, operanti nel settore socio-assistenziale e negli inserimenti lavorativi di disagiati sociali.

La finalità sociale del Consorzio campo del Vescovo è essere soggetto non solo coordinatore ma altresì promotore della nuova formula imprenditoriale rappresentata dalle cooperative di solidarietà sociale (tipo A e B), in cui i processi di integrazione al lavoro sono intesi come terapia sociale finalizzata al recupero graduale di soggetti svantaggiati.

Consorzio Gianellinrete

Il Consorzio "Gianellinrete" nasce a Cerreta di Carro (SP) il 12/04/2001 per condividere con i laici il carisma di S. Antonio Maria Gianelli nella certezza che "gli sforzi uniti si rinvigoriscono a vicenda" (A. Gianelli).

Il Consorzio è stato avviato dalla Congregazione del F.M.H. grazie alla collaborazione con il Consorzio R. Tassano che, tuttora, ne garantisce la consulenza.

E' composto da 5 cooperative che offrono servizi educativi e socio-assistenziali.



Si tratta di una realtà che si colloca nella logica dell'Economia di Comunione e vuole offrire servizi sempre più mirati e rispondenti alle esigenze delle persone, grazie alla collaborazione delle Suore

Gianelline, soci, dipendenti, volontari e simpatizzanti.

Le attività nel settore produttivo sono gestite dalle seguenti Cooperative:

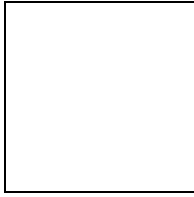


Coop. Il Giglio

Attività:

Manifattura attrezzature subacquee: Jackets

Manifattura cinture di salvataggio



Coop. E. Sala

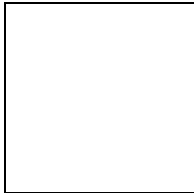
Attività:

Assemblaggio componenti impianti elettrici

Assemblaggio raccordi

Assemblaggio tubi e valvole

Assistenza e riparazione elettrodomestici



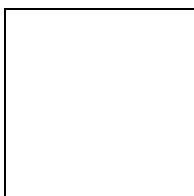
Coop. Il Pellicano

Attività:

Assemblaggio sacchetti per pinne

Assemblaggio raccordi per tubi

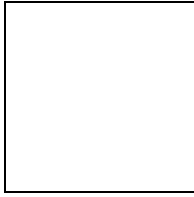
Servizi nel settore socio-assistenziale



Coop. R. Tassano

Attività:

Gestione residenze protette per anziani

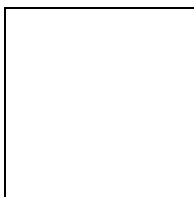


Coop. Il Ponte

Attività:

Gestione residenze protette per anziani

*Gestione servizi socio-assistenziali in
convenzione*



Coop. Il Sentiero di Arianna

Attività:

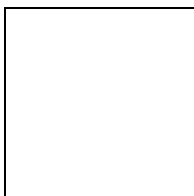
Servizi socio-educativi ed assistenziali

Animazione pedagogica

*Servizio di gestione del tempo libero per
bambini e adolescenti*

*Educazione sostegno handicap emarginazione
e disagio*

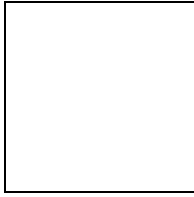
Informazioni orientamento



Coop. Villa Mater Gratiae Poliambulatorio

Attività:

*Gestione servizi socio-assistenziali in
convenzione - Gestione poliambulatorio e
presidio di riabilitazione*



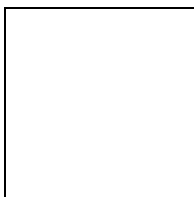
Coop. Spes

Attività:

Servizio socio-sanitari in convenzione

Personale OSA (Operatore Socio Assistenziali)

presso ospedale di Pontedera



Coop. Padre Semeria

Opera Nazionale per il Mezzogiorno d'Italia

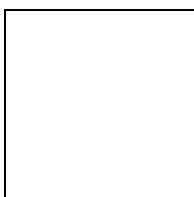
Attività:

Gestione residenze protette per anziani

Gestione servizi socio-assistenziali in

convenzione

Centro residenziale per ferie



Coop. Tony Daga

Attività:

Servizi socio-assistenziali e sanitari

Servizi nel settore amministrativo

Consorzio Alpe

Attività:

Centro servizi amministrativi, contabilità, paghe.

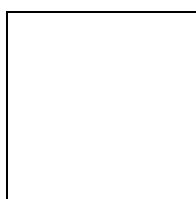
Attività nel settore del turismo sociale



Coop. Chiara Luce

Attività:

Casa per ferie e ristorazione



Coop. Alma Pace

Attività:

Casa per ferie e ristorazione

Il Consorzio è strutturato in quattro settori principali:

- a. Gestione strutture residenziali e diurne per anziani, disabili, malati psichiatrici e minori – la peculiarità di questo settore, oggetto di attenzione a livello nazionale – è quello di operare spesso in collaborazione e a supporto di strutture di Ordini religiosi che si affidano alla professionalità del Consorzio Tassano per valorizzare il funzionamento e/o il recupero di proprie strutture;
- b. Gestione dei processi di inserimenti lavorativi fasce deboli – è il settore attorno al quale ruota l'agire del Consorzio. Il processo di inserimento infatti prevede

un percorso che, passando attraverso un laboratorio protetto porti le persone, con tempi differenti che tengono conto dei bisogni di ciascuno, a lavorare nelle cooperative di tipo A e B del Consorzio e/o in realtà esterne. Le attività degli altri settori inoltre, secondo i principi propri dell'Economia di Comunione, sostengono con il loro lavoro parte dei costi connessi alla gestione degli Inserimenti Lavorativi;

- c. Gestione di servizi territoriali alla persona – è il settore che porta il Consorzio a contatto diretto con il territorio; uomini e donne e giovani, operatori qualificati del Tassano entrano ogni giorno nelle case di persone (anziani, disabili, bambini, famiglie,..) che hanno bisogno di aiuto e di assistenza. Il Consorzio offre anche la propria competenza nelle fasi di progettazione dei servizi socio sanitari a favore degli Enti pubblici;
- d. Gestione di servizi socio assistenziali per terzi – la riconosciuta qualità dell'operato del Consorzio ne ha fatto un interlocutore privilegiato anche per soggetti privati che gestiscono strutture residenziali e semiresidenziali.

Nel gennaio 2008 si sono formalmente costituiti:

- 1. Il Consorzio di Cooperative Sociali Tassano Servizi Territoriali: che si occuperà dei servizi alla persona territoriali (settore C)
- 2. Il Consorzio di Cooperative Sociali Tassano New Sinergy: che si occuperà dei servizi socio assistenziali per conto degli enti privati (settore D)

A questi seguirà la formazione dei consorzi per la gestione degli altri settori.

Si sta inoltre valutando, stante lo sviluppo di un nuovo ramo di attività, l'avvio di un ulteriore Consorzio relativo al Turismo sociale per la gestione delle strutture turistico - ricettive del Gruppo.

All'interno del Gruppo è già attivo un Consorzio, il Consorzio Alpe, specificatamente dedicato all'erogazione di servizi: attività contabili - amministrative, gestione delle risorse umane, progettazione e formazione, gestione personale, sicurezza e medicina del lavoro, ufficio contratti e legale, ufficio tecnico.

Come si può notare i recenti Consorzi costituiti, come quelli che nasceranno, conservano nella denominazione il legame al "gruppo" Tassano: questo legame è fondamentale e fondante.

La nuova organizzazione infatti non crea distacco dalla storia ma ne è una evoluzione ed una testimonianza; solo l'unità e il sentirsi parte di un sistema che mira alla crescita e al benessere delle persone e del territorio che queste vivono quotidianamente rende possibile, infatti, comprendere come da una piccola cooperativa e da pochi uomini e donne si sia oggi potuti arrivare ad una realtà che coinvolge più di mille persone.

Il Presidente del Consorzio, Giacomo Linaro, assicura che anche i rapporti creati negli anni con i committenti sia pubblici sia privati, non cambieranno, le persone di riferimento che oggi operano quotidianamente sul territorio e nelle strutture continueranno nella loro attività, garantendo stabilità nell'erogazione dei servizi.

All'interno del comparto B) si inserisce l'esperienza del "Laboratorio", divenuto il leight motiv del Consorzio e della sua opera nella collettività.

Il laboratorio vuole proporsi come luogo dove sperimentare "il lavoro come terapia" all'interno dell'inserimento lavorativo della persona svantaggiata al fine di una crescita globale della persona, del proprio grado di autonomia e benessere.

In questo caso l'inserimento lavorativo rappresenta un'occasione di crescita relazionale e professionale.

La distanza che separa il mondo di chi è nella fascia del disagio dal mondo produttivo è spesso ampia.

Questa distanza può essere percorribile e si può colmare con idonei strumenti di mediazione e progettazione, finalizzati al potenziamento delle capacità residue del lavoratore.

Il Consorzio vuole proporsi come luogo di produzione che non abbia il terrore del tempo e che non sia legato esclusivamente al profitto, ma che sia, anzi, compatibile con l'assenza di lucro.

Inserire, quindi, una persona in un ambiente che sia privo di ossessioni ma che, con la partecipazione dei tutor, possa lavorare senza sentirsi braccata e per il tempo necessario permesso dalle proprie difficoltà personali.

Importante a questo proposito la preparazione del personale che avviene tramite corsi di formazione per i tutor che seguono i lavoratori svantaggiati, con lo scopo di migliorare la capacità di gestione delle relazioni e degli eventuali conflitti.

Queste le attenzioni primarie che hanno avuto come frutto una notevole diminuzione delle tensioni prima esistenti.

Anche i politici che hanno avuto modo di visitare il laboratorio sono rimasti impressionati dall'ordine e dall'armonia riscontrati ed hanno manifestato la loro intenzione di estendere questo modello a livello regionale.

Il sostegno della Pubblica Amministrazione è indispensabile per far sì che l'impegno degli operatori sia rivolto a colmare la distanza tra il sistema produttivo e le difficoltà dei singoli.

Il tentativo del Consorzio è quello di produrre un modello basato sull'incontro delle professionalità che da anni si occupano dell'inserimento lavorativo delle fasce deboli.

Da questa esperienza deriva che l'inserimento lavorativo in luoghi di lavoro effettivi, non solo occupazionali, promuove le risorse, il rafforzamento delle identità e soprattutto la qualità della vita delle "persone svantaggiate" occupate.

Tale lavoro ha portato a ricadute pratiche anche a livello di benessere sociale, familiare nonché economico.

Il costo di questi interventi si riduce notevolmente rispetto ad altri riuscendo a contare anche su un minimo livello di produttività delle persone inserite che è in grado di offrire una retribuzione che svincola l'Ente Pubblico dal dover fornire un assegno di presenza e dall'altro il lavoratore può sentirsi integrato a livello cooperativo e sociale, arrivando alla soddisfazione personale del lavoratore svantaggiato.

Nella struttura del laboratorio vengono inseriti persone portatrici di patologie diverse che lavorano insieme : extracomunitari, tossicodipendenti ed alcolisti in trattamento, doppie diagnosi, invalidi civili, detenuti sottoposti a misure alternative alla detenzione, disabili fisici e psichici, inseriti con formule lavorative e programmi terapeutici diversi.

Tenendo conto delle caratteristiche peculiari delle persone inserite viene strutturato un inserimento lavorativo individuale con uno sforzo maggiore da parte dell'equipe o degli operatori del servizio inviante e dell'azienda che li accoglie.

Durante la fase di progettazione individuale per un lavoro protetto si pensa a tempi, spazi e regole ben definiti, condivisi e rispettati da tutti, operatori compresi.

Viene quindi considerata la collocazione più adatta, "a misura d'uomo", in una delle cooperative che differiscono per gradi di complessità e tipologie di lavorazione.

Il laboratorio si pone come obiettivo di :

- permettere al disagio di mantenere ed ampliare le abilità acquisite,
- essere un punto di riferimento dove svolgere un'attività lavorativa in regime di stage, tirocini e borse lavoro, fare interventi di formazione mirati alle specifiche mansioni,

- essere un luogo di transito, proiettato all'inserimento all'esterno,
- essere una struttura "aperta".

Il lavoro di inserimento lavorativo svolto con autorevolezza e professionalità in questi anni ha portato al riconoscimento e all'accreditamento della Provincia di Genova, della ASL e degli Enti Pubblici del territorio.

Attualmente il Consorzio è in possesso della certificazione ISO 2000.

Ciò costituisce un'importante garanzia per le ditte committenti, assicurando il rispetto di determinati standard qualitativi nonostante le situazioni di disagio dei lavoratori.

Lo spirito di solidarietà e di gratuità che è stata la scintilla da cui è partito il progetto non è rimasto "sotto il moggio" ma si è esteso a tutti coloro che per qualunque motivo sono entrati in contatto con il Consorzio, dai soci lavoratori alle istituzioni pubbliche, ai fornitori, ai clienti, ai committenti, a tutte le "persone di buona volontà" che affiancano con la loro opera questo progetto.

L'esperienza del laboratorio è la più importante dimostrazione di questo spirito.

Il Consorzio è cresciuto con e grazie alle realtà istituzionali e sociali del territorio ed è quello che si continuerà a fare contando sulla condivisione del progetto da parte di coloro che seguono l'evolversi ed accompagna da sempre e da parte di tutti coloro che ancora si incontreranno.

La novità di questa esperienza potrebbe essere sintetizzata nell'attenzione rivolta alla dignità della persona ed al rispetto di ogni "anello della catena" (dai lavoratori ai dirigenti, ai clienti, ai fornitori, alla pubblica amministrazione, ecc.) che potrebbe all'apparenza essere penalizzante in relazione al conseguimento di un profitto ma inverosimilmente ne è la forza trainante.

Ciò si avverte non solo economicamente (ved. Bilancio allegato) ma principalmente nei risultati che vengono conseguiti in campo sociale, laddove pochi osano adottare comportamenti "controcorrente".

L'esperienza di questi anni ha evidenziato un concetto di "utile" da condividere molto più ampio di quello che normalmente viene preso in considerazione.

Non si tratta solo di mettere in comune denaro ma di creare posti di lavoro, di investire i guadagni dell'impresa in progetti di avviamento, di mettere in comune esperienze acquisite e capacità manageriali.

Questa è la forza della "Tassano", questi i valori che "insieme" continuano a sostenere.

Cap. 8 – Rapporto sulla destinazione degli utili – 2008

La “lotta alla povertà” è oggi tra i principali obiettivi delle grandi istituzioni internazionali, dei governi, di molte Organizzazioni Non Governative (ONG) e di tante persone di buona volontà.

Grandi risorse ed energie sono state e vengono dedicate a quest’obiettivo, ma nonostante gli sforzi di tanti soggetti e di tanti anni, in molti Paesi del Sud del mondo i livelli di povertà assoluta sono in aumento, mentre la povertà relativa cresce anche nei Paesi del Nord.

La storia degli ultimi decenni ci ha insegnato che non si può combattere la miseria solo con l’aiuto dei più ricchi verso i più poveri, né tantomeno solo con investimenti economici, occorre puntare sulla creazione di nuovi rapporti tra i popoli, fondati sulla giustizia e sull’equità, sul rispetto della libertà altrui, sui diritti e soprattutto su una fraternità vissuta.

Non la perenne competizione con gli altri, né l’attesa di un beneficio dovuto, ma la reciprocità del dono gratuito è la via per un vero sviluppo dell’umanità, di chi ha di più e di chi ha di meno in termini di risorse materiali.

L’EdC si pone oggi al fianco di quelle esperienze che vedono la povertà non solo come una piaga da eliminare ma anche come una virtù da riscoprire e come occasione per costruire rapporti di fraternità fra persone e popoli.

In questo senso l’EdC non punta tanto alla “lotta alla povertà” ma alla creazione di rapporti di comunione anche in economia, nei quali, attraverso la libera condivisione di risorse, tempo ed esperienze, la miseria possa essere sconfitta e la povertà riacquistare il suo valore più bello, quello della scelta libera di una vita vissuta nel dono gratuito e reciproco per e con gli altri.

Se si ripercorre la storia della fraternità, della sua comprensione, del suo calarsi nelle vicende umane, si può vedere come essa è stata ed è presente,

non solo nella nostra vita privata ma anche nella nostra vita pubblica, anche molti l'hanno voluta emarginare, se non bandire completamente.

Il principio di fraternità ha una valenza religioso-morale e una laico-naturale.

In tutte le grandi religioni la fraternità è presente come obiettivo di rapporti fra esseri umani, come elemento edificante una convivenza sana e pacifica.

Ma è con il cristianesimo che la fraternità assume una valenza universale.

Va al di là dei legami di sangue ed amicali per fondare la stessa convivenza umana.

Non si tratta solo di una virtù, dunque legata ad un comportamento, ma di un concetto che richiede una fondazione ontologica, propria dell'essere.

Essa viene indicata da Gesù nella universale paternità di Dio verso tutti gli uomini.

Perché tutti, senza distinzione, sono figli dello stesso Padre, tutti senza distinzione sono fratelli fra loro.

Questa affermazione inserisce nella storia un principio innovativo e rivoluzionario: abbatte le mura che separano gli "uguali" dai "diversi", gli amici dai nemici, i compatrioti dagli stranieri, gli uomini dalle donne e scioglie ciascun uomo da ogni rapporto ingiusto o semplicemente indifferente ed invita tutti a comporre una nuova convivenza esistenziale, sociale, culturale, politica.

Da allora i germi del principio di fraternità iniziano a fiorire e ad innervare la storia.

Quella della fraternità è una storia affascinante che conosce nel suo cammino momenti di successi ma anche fallimenti e tradimenti cocenti.

Fra i momenti luminosi è impossibile non pensare alla fraternità monastica che nell'Europa del V e VI secolo con Benedetto da Norcia crea

una rete di centri spirituali, economici e culturali attorno ai quali rinasce l'Europa.

Ora et labora è il motto benedettino che compone la fraternità dei contemplativi con i lavoratori della terra.

Più tardi nel Medio Evo fiorisce la fraternità mendicante.

La vita consacrata lascia i monasteri per scendere nei borghi e nelle città medievali.

Fratelli tra fratelli è il loro ideale evangelico, di cui Francesco di Assisi è tipo, icona e modello insuperabile.

Altro esempio è quello dei Gesuiti nel cono sud dell'America Latina, divenuti fratelli con gli Indios per un incontro culturale nell'opera di evangelizzazione, di riscatto e di crescita economica.

La fraternità emerge nella modernità nella sua valenza laica come categoria sociale e politica nel trittico della rivoluzione francese : liberté, égalité, fraternité.

La rivoluzione del 1789 faticosamente mise a fuoco anzitutto la libertà, ma neppure essa è stata subito un punto di riferimento per tutti coloro che volevano un mutamento della situazione.

L'uguaglianza dovette attendere i necessari cambiamenti giuridici al fine di creare una situazione nuova dove i privilegi venissero aboliti.

Per trovare espressa la fraternità bisogna attendere il 29 maggio 1791 quando in un discorso pronunciato in occasione della costituzione delle forze armate francesi il Marchese di Girardin disse : “Il popolo francese, che vuole per base della sua costituzione l'uguaglianza, la giustizia e l'universale fraternità ha dichiarato che mai attaccherà nessun popolo”.

Però sarà solo con la rivoluzione del 1848 che il famoso trittico diventerà “divisa” della nazione.

Con il tempo, poi, il terzo elemento del trittico andò in disuso.

La lettura ideologica dei tre elementi diede vita a mediazioni storiche variegata ed in contrasto tra di loro.

Lo spirito borghese della nascente modernità lesse la libertà prevalentemente come allargamento del potere economico e delle libertà individuali, favorendo di fatto i detentori del capitale e dei mezzi di produzione a scapito del proletariato.

L'uguaglianza trovò posto come affermazione solenne nei codici giuridici divenendo, poco a poco, più formale che reale.

La fraternità si risolse in ristretti accordi di interesse e, in realtà, rimase disattesa, distante da ogni riflessione e prassi sociale e politica.

La reazione fu il socialismo scientifico con una sua particolare lettura : la libertà fu intesa quasi esclusivamente sul piano economico a detrimento della libertà più interiore e profonda, l'uguaglianza divenne egualitarismo e la fraternità si chiuse negli angusti spazi della classe.

La modernità, dopo i suoi trionfi strepitosi, conosce una crisi profonda di valori, che richiede ed obbliga ad una rilettura di quei principi che ne sono stati il suo fondamento.

L'insegnamento della storia sembra indicare nella fraternità il fondamento dell'intero edificio, l'amalgama che lega gli altri due dando loro senso e significato.

La fraternità è la pienezza della reciprocità che, a sua volta, offre una chiave di lettura per un'ulteriore comprensione dell'autentica uguaglianza e della libertà.

Oggi la fraternità non solo può e deve trovare spazio ma si deve imporre come una necessità per portare a maturazione una società più umana, meno conflittuale e problematica che si caratterizzi per relazioni inclusive, positive e creative.

La prospettiva cristiana sottolinea in modo sostanziale che qualità primaria della fraternità è l'universalità.

Ciò significa distendere i rapporti fraterni oltre i vincoli del rapporto parentale e dei legami familiari per raggiungere ed abbracciare ogni essere umano, uomo o donna, cittadino o straniero, della mia o dell'altrui razza, patria, etnia, religione, considerato ed accolto come un fratello, una sorella.

Sul versante laico la fraternità è stata accolta nel massimo documento politico dell'epoca moderna : la "Dichiarazione dei diritti dell'uomo" delle Nazioni Unite.

La svolta epocale che i tempi richiedono deve partire da una nuova cultura, da uno sguardo nuovo sulla realtà, da una riflessione che abbia il coraggio di incorporare in un quadro concettuale, idee e categorie nuove o meglio rinnovate dalle nostre esperienze e dalla nostra creatività.

Una di queste è certamente la fraternità intesa non solo come comportamento virtuoso, etico, ma come categoria concettuale, come paradigma scientifico che possa innervare il discorso culturale offrendo nuove possibilità di comprensione della vita sociale e di orientamento al cambiamento dell'ordine sociale, economico e politico.

In economia esistono alcuni punti nodali che, con particolare urgenza, necessitano di essere rivisitati nella prospettiva del principio della fraternità.

Uno di questi punti nodali è senz'altro il mercato.

Da luogo di scambio di beni e servizi e da elemento di costruzione di relazioni sociali positive, il mercato è via via diventato una sorta di potere a sé stante in grado di influire in modo determinante sulle altre dimensioni della vita.

A questo riguardo il principio di fraternità può offrire apporti quanto mai preziosi.

Esso può offrire la base per una nuova cultura : la cultura del dare, vero antidoto alla disumanizzazione prodotta dalla dominante cultura dell'avere, si sta mostrando strumento di speranza per la crescita in umanità sia a livello personale che sociale.

Altro punto nodale è quello dell'impresa, situata al cuore del sistema economico, si trova oggi coinvolta nei profondi cambiamenti legati alla globalizzazione.

Stretta dalla spinta di massimizzare i suoi profitti l'impresa necessita di principi forti per realizzare la sua naturale vocazione a produrre beni e servizi, commerciare, creare lavoro, innovare.

Il principio della fraternità la potrà portare a realizzare il suo disegno più importante: essere prima di tutto una comunità di persone.

Questo è ciò che sta avvenendo nell'EdC, dove la fraternità viene vissuta nelle imprese e fra imprese.

I Poli industriali sorgono proprio per questo obiettivo, dare visibilità al progetto dell'EdC in modo che il progetto si veda, ma soprattutto ciò che sta al di sotto del progetto: il senso della famiglia, l'amore, l'unità, la comunione, cioè la fraternità realizzata anche nell'ambito delle strutture economiche¹³.

Fin dalla sua nascita l'EdC ha avuto un obiettivo principale : contribuire a realizzare una comunità fraterna, senza nessun bisogno.

Per questo anche la condivisione degli utili delle imprese di "economia di comunione" è stata vissuta fin dall'inizio in maniera spontanea, nello spirito di una famiglia in cui semplicemente chi ha di più mette in comune con chi ha di meno.

Se, da un lato, questa spontaneità ha contribuito in questi anni a far crescere lo spirito di famiglia e la fiducia reciproca tra tutte le persone coinvolte nel progetto "economia di comunione", man mano che aumentava il numero delle imprese e delle persone coinvolte è cresciuta anche l'esigenza di trasparenza sulla gestione degli aiuti, come contributo ulteriore alla comunione ed alla reciprocità.

¹³ Vera Araujo "E' possibile la fraternità in ambito economico" – Atti del Convegno "Segni di fraternità in economia"
– Polo Lionello, 27 ottobre 2006

Poter conoscere, infatti, i frutti che nascono dall'aver messo in comune con tanto sacrificio e impegno una parte degli utili della propria impresa o delle proprie risorse personale, è un segno di quella reciprocità e condivisione piena che si vorrebbe caratterizzasse quest'esperienza.

Seguendo l'iniziale proposta di Chiara Lubich, una parte degli utili messi in comune rimane nell'impresa per contribuire al suo funzionamento ed al suo sviluppo.

La restante parte degli utili viene invece inviata alla Commissione Centrale dell'EdC, dove viene suddivisa equamente secondo le altre due finalità del progetto : 50% per attività di aiuto diretto a persone indigenti, 50% per attività di formazione alla cultura del dare.

Negli anni di avviamento del progetto, siccome la parte degli utili non riusciva ancora a coprire tutte le richieste provenienti dal mondo, è stata integrata con i contributi personali spontanei dei membri del Movimento dei Focolari.

Alla Commissione centrale confluiscono anche tutte le necessità e le richieste di aiuto, attraverso i rappresentanti del Movimento nelle varie zone del mondo.

Insieme vengono analizzate le risorse disponibili e le richieste e si decide come utilizzare le risorse messe in comune dalle imprese e dalle singole persone.

Laddove è possibile si cerca di aiutare le persone a guadagnare con il proprio lavoro quanto è necessario per una vita dignitosa per sé e per la propria famiglia, creando nuovi posti di lavoro produttivi nelle imprese di "economia di comunione" e sostenendo l'avvio di microimprese attraverso cui riscattarsi quanto prima dall'aiuto esterno ed evitando così che si creino rapporti continuati di dipendenza.

Un altro ambito degli aiuti è quello della scolarizzazione : viene offerto un sostegno a ragazze e ragazzi per completare gli studi, in modo da avere

maggiori possibilità di accesso al mondo del lavoro e quindi di un futuro migliore.

L'aiuto agli indigenti riguarda anche l'assistenza nell'emergenza con contributi a sostegno di necessità fondamentali : integrazione dell'alimentazione, assistenza medica, miglioramento e manutenzione delle abitazioni.

L'aiuto non copre totalmente le necessità ma va ad integrare ed affiancare le risorse di chi viene aiutato e solitamente non è in denaro ma direttamente in beni o servizi necessari.

Tutte le persone indigenti coinvolte nel progetto vengono seguite personalmente dai membri delle Commissioni locali, che insieme a loro stesse cercano di valutare ogni situazione e seguirne l'andamento nel tempo.

Spesso si riesce a diminuire la richiesta di aiuto anche grazie alla condivisione che si crea localmente.

Si cerca, infatti, innanzitutto di vivere la comunione dei beni in ogni comunità, mettendo in circolo ciò che ognuno ha di superfluo e che può essere utile ad altri.

Questo è uno dei risultati più belli per l'EdC perché crea ed alimenta quella cultura della comunione dalla quale l'Edc stessa è nata e rende ogni persona protagonista del progetto.

Le attività finanziate hanno sempre la caratteristica di creare posti di lavoro per persone indigenti che in precedenza avevano bisogno di un aiuto prolungato e che ora invece riescono a guadagnare il necessario con il proprio lavoro.

Alcuni esempi di azioni realizzate negli anni scorsi :

- "Microcredito nel sud est asiatico" : è stato creato un fondo di microcredito, gestito dalla Commissione locale, attraverso il quale sono state finanziate diverse microimprese che hanno creato nuove possibilità

- di lavoro per 11 persone, con ricadute positive sulle rispettive famiglie per un numero di beneficiari complessivo di circa 50 persone;
- “Piantagione in Croazia” : coltivazione di frutta a Krizevci. Nel 2005 è stata avviata una piantagione di prugne su 3,6 ha che può dare un lavoro stabile ad almeno due persone in necessità. Il progetto è rientrato nel programma dello Stato per lo sviluppo dell’agricoltura e coinvolge anche imprenditori serbi ed italiani. Attraverso il microcredito con gli aiuti dell’EdC è stata acquistata una macchina per estirpare le erbacce ed un atomizzatore per la manutenzione della piantagione.
 - “Produzione di calze in Croazia” : produzione di calze a Krizevci. La ditta “Stellae Fari” è stata fondata con lo scopo di creare posti di lavoro per giovani e donne (attualmente ha 12 dipendenti) e garantire loro regolarmente stipendi ed assicurazioni. La sua attività principale è il calzificio. Con i fondi del microcredito nel 2007 è stato acquistato un macchinario per la lavorazione dei tessuti, creando un nuovo posto di lavoro per una donna, giovane madre di due figli.
 - “Panetteria a Belem, Brasile” : con il contributo dell’EdC sono stati sistemati i locali nei quali viene svolta l’attività di panetteria e gelateria, sono state acquistate le attrezzature necessarie ed è stata avviata la produzione. L’attività va avanti oggi molto bene e dà lavoro a 4 persone a tempo pieno.
 - “Laboratorio artigianale a Recife – Brasile” : l’attività finanziaria comprende la lavorazione di alimenti congelati e la confezione di ceste decorative per occasioni festive da consegnare a domicilio. Da questo lavoro traggono sostentamento una donna abbandonata dal marito ed i suoi cinque figli.
 - “Attività di microcredito in Bulgaria” : il fondo di microcredito costituito con gli aiuti dell’EdC va quest’anno a sostenere e far crescere due piccole attività economiche : coltivazione di ciliegie ed un vigneto. L’attività è

svolta da due giovani coniugi, genitori di tre bambini. Il primo anno di attività è andato molto bene ed i beneficiari sono riusciti a restituire già una parte consistente del prestito. Il contributo di quest'anno si è reso necessario a causa del forte freddo che ha colpito i ciliegi e della siccità che ha colpito la vigna. Inoltre è presente un'attività di commercio di abbigliamento, precisamente un banco di vendita in un mercato all'aperto, che dà reddito ad una famiglia di quattro persone, attraverso il lavoro del padre.

- “Un supermercato speciale in Indonesia” : a Medan, nel nord dell'isola di Sumatra, è nata l'idea di iniziare un minimarket dove alcuni giovani potessero lavorare per alcune ore al giorno e guadagnare un piccolo stipendio. In questo negozio vengono venduti beni di prima necessità, cui le persone indigenti hanno accesso con sconti speciali, in alcuni casi anche del 50%. Anche i prezzi per il pubblico in generale possono essere un po' più bassi rispetto alla media del mercato, permettendo comunque un piccolo profitto tale da rendere economicamente funzionale il negozio.
- “Attività di parrucchiere in Cile” : l'aiuto dell'EdC va a sostenere una piccola attività professionale di parrucchiere, attraverso l'acquisto delle attrezzature necessarie a migliorare il servizio, che attualmente sostiene una famiglia di sei persone.

Un altro importante aiuto è rivolto alla scolarizzazione ed alla formazione universitaria e professionale.

L'istruzione è una delle componenti più importanti per lo sviluppo di un popolo, da quella di base a quella più avanzata.

In molti Paesi del mondo tuttavia studiare sta diventando una possibilità riservata a pochi, l'istruzione di base non sempre è gratuita, le tasse universitarie aumentano e la maggior parte delle persone non può permettersi di pagare gli studi.

L'aiuto offerto dall'EdC in questo ambito serve molto spesso a pagare le tasse di iscrizione alla scuola secondaria o a quella universitaria, a finanziare corsi di preparazione professionale, a realizzare corsi di alfabetizzazione informatica per adolescenti e giovani dei territori più disagiati.

Per far fronte alle situazioni di emergenza l'assistenza diviene una funzione fondamentale, e questo non solo in contesti di guerra, ma anche in molti Paesi in cui non esiste ancora o sta progressivamente venendo meno la funzione di welfare svolta dallo Stato e dove la diffusione del modello sociale individuale occidentale sta indebolendo i legami parentali e sociali.

Accanto alle attività di aiuto agli indigenti, il 50% degli utili messi in comune dalle imprese che aderiscono al progetto è destinato ogni anno ad attività di formazione alla cultura del dare, o di formazione di uomini nuovi per utilizzare le parole di Chiara Lubich, persone cioè che sappiano scegliere ogni giorno la comunione come stile di vita anche nell'attività economica.

Si tratta di una parte essenziale del progetto, perché senza uomini nuovi non si fa una società nuova.

Formare persone che vivano la comunione dei beni nel quotidiano è anche una garanzia che il progetto "economia di comunione" possa avere una continuità in futuro, che possano nascere nuovi imprenditori in grado di portarlo avanti e di mostrare al mondo un nuovo volto dell'economia.

E' un investimento che serve a rafforzare la cultura della gratuità ed a garantire che anche domani molte persone indigenti possano trovare un sostegno nel progetto "economia di comunione".

Le attività finanziate in quest'ambito sono di diverso tipo.

Innanzitutto prevedono attività di formazione vera e propria, come convegni, seminari, corsi intensivi.

Nell'ambito di queste attività in alcuni casi vengono finanziate anche le spese di viaggio.

Quest'anno, tra le altre iniziative, una novantina di giovani, provenienti da vari Paesi dell'America Latina, potranno usufruire del sostegno dell'economia di comunione nella loro esperienza di un anno alla Cittadella di O'Higgins in Argentina.

Nell'ambito di quest'esperienza essi lavoreranno in alcune imprese che aderiscono allo spirito del progetto e seguiranno corsi di formazione sulla cultura del dare e su tematiche sociopolitiche.

Un'altra voce di spesa, legata alle iniziative sopradescritte, è quella che riguarda la manutenzione o la costruzione di strutture adibite alla formazione.

Una novità molto importante quest'anno è la destinazione di una parte significativa delle risorse per la formazione di uomini nuovi all'Istituto Universitario Sophia, con sede nella cittadella internazionale di Loppiano, che inizierà le sue attività nel mese di ottobre 2008 ed accoglierà ogni anno circa 70 studenti provenienti da tutto il mondo.

Fondamentale è la collaborazione con l'AMU, Associazione Azione per un Mondo Unito Onlus, costituitasi nel 1986 con lo scopo di promuovere progetti di cooperazione nei Paesi del sud del mondo e diffondere ovunque la cultura del dialogo e dell'unità tra i popoli.

Essa s'impegna a realizzare, insieme alle popolazioni coinvolte, attività sostenibili che pongano le premesse per un effettivo sviluppo, nel rispetto della realtà sociale, culturale ed economica locale ed in spirito di dialogo ed ascolto reciproco.

I settori di intervento finora attivati in diversi paesi dell'America Latina, Africa, Asia ed Europa Orientale riguardano il sostegno alle necessità primarie, lo sviluppo dell'agricoltura e dell'artigianato, l'educazione di base, la formazione professionale ed altre attività di sviluppo sociale e formazione della persona umana.

La collaborazione tra AMU e "economia di comunione" è iniziata una decina di anni fa, ed a partire dal 2006 si è significativamente rafforzata.

L'AMU mette a disposizione l'esperienza e le competenze sviluppate negli anni per seguire la realizzazione di progetti di sviluppo nel Sud del mondo, attraverso la gestione di una parte degli utili messi in comune dalle imprese dell'economia di comunione e dei contributi personali per l'aiuto agli indigenti.

In particolare la collaborazione con l'AMU è orientata a sviluppare progetti finalizzati a avviare e consolidare attività economiche che creino nuova occupazione, in modo che i beneficiari possano guadagnare da vivere con il proprio lavoro, ma la collaborazione si estende anche agli altri settori dell'aiuto.

In stretta collaborazione con i referenti locali del progetto, l'AMU valuta le proposte, esamina la fattibilità dei progetti e ne segue costantemente l'attuazione.

Nel corso della realizzazione ed alla fine di ogni progetto, l'AMU svolge un'analisi ed una valutazione del suo andamento, attraverso rendiconti descrittivi e finanziari inviati dalle commissioni locali.

Cap. 9 – Breve valutazione d’insieme del progetto

Il messaggio che l’EdC oggi rivolge alla cultura e al mondo del lavoro è duplice: a) una critica forte ad una certa ideologia del lavoro e del lavorare, che oggi sta invadendo tutte le sfere dell’umano, b) e una proposta carica di speranza e di futuro.

Il lavoro oggi è sottoposto ad una tensione paradossale: da una parte la nostra vita e le nostre famiglie sembrano essere occupate o invase interamente dal lavoro; dall’altra, però, il lavoro è minacciato, precario, fragile, insicuro, sempre più vulnerabile.

Nel medioevo è avvenuta la prima grande rivoluzione nella cultura del lavoro.

Fino alla civiltà cittadina medievale, al vertice della piramide sociale c’erano i “non lavoratori”, cioè redditieri, ecclesiastici o aristocratici, che non potevano e non dovevano lavorare.

La nobiltà era associata alla rendita, al sangue, alla casata, al potere politico: al non-lavoro.

Nel mondo greco, e in parte in quello romano, il lavoro non era “vita buona”, né, tantomeno, fioritura umana.

Non era l’esperienza tipica della polis, ma quella della famiglia, della economia, della casa.

Il lavoro non era considerato attività degli uomini liberi, ma realtà legata a rapporti di potere e di dominio.

La vita buona era considerata la vita politica, e nella politica non c’era posto per i lavoratori, che non potevano ricoprire cariche pubbliche; lavoravano soprattutto gli schiavi, che consentivano così agli uomini liberi di affrancarsi dalla più radicale delle schiavitù: quella delle necessità vitali (mangiare, vestirsi, ripararsi ...).

Durante il medioevo, e grazie anche alla maturazione dell'evento cristiano nella storia inizia una lenta ma radicale rivoluzione nel modo di intendere il lavoro, che viene via via rivalutato e posto al centro della vita civile.

Da una parte, grazie ai grandi movimenti monacali in occidente e in oriente, all'influenza ebraica in Europa, alla cultura cittadina e dei suoi artigiani-artisti, in seguito al carisma francescano, e poi alla riforma protestante, nel vecchio continente si è iniziato ad associare il lavoro all'uso responsabile del tempo e delle cose.

E' nata una vera e propria etica del lavoro, un'esperienza e una cultura del lavoro che sono state poi all'origine dell'umanesimo, prima, e poi della rivoluzione commerciale e industriale, da cui è nata l'economia moderna come oggi la conosciamo.

La modernità, infatti, è nata dalla crisi della cultura medioevale e antica del lavoro, quella artigiana, mercantile e cittadina.

In quella cultura, il lavoro era vissuto come responsabilità individuale e sociale, interpretato alla luce di un'etica dell'azione che creava quei confini naturali tra ciò che si può e ciò non si può fare nello svolgimento dell'attività lavorativa ed economica.

La responsabilità e il senso etico del lavoro erano associati non solo (e non tanto) all'affermazione dell'"io", ma alla crescita del "noi".

Questa visione che possiamo chiamare "classica" del lavoro, nel XX secolo ha ceduto il passo ad una nuova idea di lavoratore, ad una nuova antropologia e cultura del lavoro che è stata il frutto di due movimenti che si sono concepiti alternativi tra loro, ma che in realtà erano più vicini di quanto si possa pensare in superficie: quello liberal-individualista e quello marxista-socialista.

Dallo scontro di queste due vere e proprie civiltà, è emerso nel XX secolo qualcosa di nuovo circa il modo di intendere il lavoro e il lavoratore, un nuovo umanesimo del lavoro che oggi si sta esprimendo in tutte le sue potenzialità - e che porta ben distinguibili i cromosomi dei suoi "genitori" (individualismo e marxismo).

Da una parte, infatti, una certa lettura dell'etica calvinista ha creato, soprattutto nell'America nel nord, una cultura dell'impresa e dell'imprenditore visto come il nuovo "benefattore", caratterizzata da una certa lode del profitto e degli interessi visti come molla dell'azione economica e della crescita civile, che arriva come effetto "non intenzionale" dell'azione dell'imprenditore; dall'altra, la dura critica marxista all'economia di mercato, fondata sullo sfruttamento del lavoratore e sul furto di lavoro non pagato, ha anch'essa creato l'idea della centralità del lavoro nella dinamica sociale.

Il lavoro – più quello dell'imprenditore nel modello individual-liberista, più quello degli operai o proletari nell'umanesimo marxista e socialista – è così diventato il nuovo "centro" della società.

Se nel mondo antico il lavoro non era attività nobile e degna del cittadino, dalla modernità in poi accade esattamente il contrario: un leader politico che non lavori o non abbia lavorato è visto come un personaggio poco serio e mal affidabile, e una persona che non lavori in età attiva è vista quanto meno in modo sospetto e come cittadino di seconda categoria.

La democrazia moderna nasce "fondata sul lavoro", nel senso che le differenze sociali debbono essere giustificate solo sulla base del lavoro, che diventa il nuovo e unico metro di misura del valore di una persona.

Inoltre, il lavoro diventa poi un criterio importante nella redistribuzione della ricchezza che un sistema economico produce, e molto ancora, un criterio che resta un punto di riferimento ineludibile, e ci porta a provare un senso di iniquità quando vediamo ricchezze guadagnate speculando su titoli, o con il gioco, o quando vediamo stipendi di manager che sono centinaia di volte superiori a quelli dei loro dipendenti.

Ecco alcune caratteristiche importanti dell'attuale umanesimo del lavoro della cultura occidentale:

a) L'attuale cultura al tempo stesso esalta e deprime il lavoro. Da una parte, infatti, nessuna cultura come la nostra magnifica l'attività lavorativa, fa entrare il lavoro dappertutto, lo fa diventare la nuova "misura di tutte le cose", crea un nuovo

tipo di uomo, l' homo laborans. D'altra parte, nessuna cultura come la nostra usa e strumentalizza il lavoro per uno scopo sempre più "esterno" all'attività lavorativa stessa: non lo valorizza in sé ma lo asservisce al profitto; una tendenza che sta invadendo sempre più anche il campo educativo, dove il valore di un corso di studi è misurato da quanto rende (o promette di rendere) nel mercato del lavoro, e non per il valore intrinseco dell'esperienza formativa stessa. E' l'efficienza, infatti, non la bontà intrinseca dell'azione lavorativa che, sempre più, misura la qualità di un lavoratore, di una persona, di una regione, di un popolo. D'altra parte, e quasi come controtendenza, il lavoro viene asservito al consumo, dando vita ad uno dei fenomeni più preoccupanti del nostro tempo: la rincorsa ai consumi anche quando le possibilità di reddito non lo consentono, indebitandosi per consumare beni di status che vanno al di là dei propri mezzi (in questo tutto il sistema finanziario ha le sue grandi responsabilità, incentivando i consumi e non i risparmi delle famiglie).

b) In secondo luogo, oggi si lavora, ad un tempo, troppo e troppo poco: siccome il lavoro riempie un vuoto antropologico crescente (di Dio, di rapporti, di capacità di silenzio e di meditazione, di preghiera), esso occupa uno spazio via via maggiore della vita nostra e dei nostri concittadini. Lavoriamo tanto anche per riempire vuoti interiori e solitudini. E questo perché nella società post-moderna si è spezzato il confine tra lavoro e non lavoro, che era molto più netto nella società cosiddetta fordista o taylorista. Ma, parallelamente, stiamo assistendo ad un'estensione orizzontale e superficiale del lavoro, a scapito di una perdita di profondità: si lavora tanto ma spesso senza fare esperienze pienamente umane mentre si lavora. Inoltre, si assiste ad una struttura del lavoro "a clessidra": lavorano molto, e sempre più, coloro che si trovano in cima (dirigenti) e in fondo (manodopera non qualificata, soprattutto nei paesi più poveri) della piramide sociale, mentre la riduzione della giornata lavorativa si verifica solo per coloro che si trovano al centro (un ceto medio in continua diminuzione nelle economie avanzate): impiegati, dipendenti, operai.

c) Infine l'incrocio di queste due culture del lavoro ha prodotto l'idea, oggi dominante, che l'essere umano è in quanto lavoratore. E' il lavoro che dice chi siamo agli altri, che determina quanto e se siamo pagati, che crea le nuove gerarchie sociali, che determina l'uscita e l'entrata nelle stanze del potere. Con l'effetto inevitabile che quando poi il lavoro termina o entra in crisi, con esso entra in crisi profonda anche la nostra identità come persone (non solo come lavoratori).

La persona umana non è solo un lavoratore. L'uomo è certamente attività ma l'attività lavorativa è più ampia di quanto intendiamo normalmente oggi con l'espressione "lavoro".

Il lavoro è attività umana, e quindi non è possibile dire qualcosa su che cosa sia il lavorare senza avere un'idea di che cosa sia l'umano e l'uomo, senza una "antropologia".

Ogni cultura del lavoro è espressione di una ben precisa idea di uomo.

Tradizionalmente, la cultura, e la teoria, ci hanno offerto alcune risposte, sebbene spesso implicite, poiché sono poche le teorie sistematiche sul lavoro:

a) Una prima possibile risposta alla domanda potrebbe affermare che il confine, oggi, tra lavoro e non lavoro è determinato dalla remunerazione, normalmente monetaria. Da questa prospettiva, non lavora il bambino che gioca, come non lavora l'artista che dipinge per passione senza vendere i suoi quadri, né la casalinga, né il missionario, né la suora che insegna nella scuola della sua congregazione, né chi dona il suo lavoro come volontario. Questo criterio è oggettivo e non è legato alla motivazione di chi agisce: l'artista "dilettante" non lavorerebbe, secondo questa prima visione (che non possiamo chiamare una vera e propria teoria) non perché non è motivato dal denaro nella sua attività, ma perché oggettivamente non riceve denaro in cambio del suo "lavoro". Capiamo subito, però, che una tale teoria non ci può soddisfare: rimangono fuori troppe forme di lavoro che consideriamo importanti.

b) Una seconda risposta potrebbe distinguere tra lavoro e attività lavorativa. Quindi, per un esempio, la casalinga, o il volontario, non lavorano ma svolgono

un'attività lavorativa, poiché quest'ultima non è necessariamente legata alla remunerazione ma alla soddisfazione di bisogni che la società considera meritori anche se non esiste per essi un mercato del lavoro e un salario. L'attività lavorativa sarebbe "attività sociale". Questa seconda prospettiva, che ha avuto molta influenza nella società occidentale, ci aiuta, ad esempio, a comprendere la differenza tra lavoro e hobbies, ma ci aiuta meno a capire la differenza tra lavoro e gioco (in società), o tra lavoro ed altre espressioni della vita civile (associazioni, politica, ecc...), che sono anche (come quella lavorativa) attività umane che rispondono a bisogni sociali meritori, ma che non sono associate ad un salario. E si potrebbe continuare con altre risposte; ma non è opportuno, perché ciò che preme sottolineare qui non è né fornire una rassegna completa delle teorie sul lavoro, né offrire una teoria del lavoro sistematica e alternativa a quelle esistenti oggi. L'obiettivo che si propone è invece diverso: introdurre alcune suggestioni, o provocazioni, che consentano di cogliere alcune dimensioni del lavoro considerate importanti per comprendere quale è l'elemento, o un elemento, originale riguardo l'attività lavorativa (non ci interessa qui solo "il lavoro") che nasce dalla cultura dell'unità, da cui l'EdC è nata e si sta sviluppando.

Se, infatti, l'attività lavorativa è attività umana e se l'umano è davvero tale quando è amore, quando si dona agli altri, allora lavoriamo davvero quando la nostra attività è espressione di amore.

Allora questo "lavorare per", o con gratuità, può essere visto come la condizione necessaria per poter parlare di lavoro dalla prospettiva dell'EdC.

Il lavoro, così, diventa esperienza umana fondamentale, come fondamentale è l'amore.

Si capisce poi che il lavorare "per" ha molte dimensioni.

Innanzitutto non è solo un lavorare per "te" che mi sei di fronte, che vedo, e con cui ho un rapporto personale.

Significa anche lavorare per "lui" o "egli" che non vedrò mai magari, e che non saprò neanche riconoscere qualora lo incontrassi, perché, magari, è quel paziente che

utilizzerà il laboratorio della mia clinica, o il cliente che utilizzerà quel determinato prodotto.

Non sarebbe, pertanto, lavorare come amore l'esperienza di un'azienda ospedaliera o di un ambulatorio dove ciascuno è gentile e disponibile con i propri colleghi e con i pazienti, ma che non cura la qualità tecnologica dei propri laboratori o che non aggiorna le attrezzature.

Sarebbe quantomeno un amore immaturo.

Infine, se lavoro “per” lavoro anche per “me”, ma come ritorno, come reciprocità di quell’“amor che a nullo amato amar perdona” (Dante, Inf. 5), di una amore che in qualche modo mi torna indietro come ricchezza anche personale.

Se prendiamo, allora, questo criterio per definire che cosa sia il lavoro (“lavoro per te, per lui”), allora ci rendiamo conto che vanno ripensate, e in parte ribaltate, diverse cose.

Innanzitutto, viene meno, come distinzione fondamentale e fondativa, quella tra lavoro dipendente e lavoro autonomo, tra operaio, impiegato e imprenditore.

Se l'imprenditore lavora genuinamente “per” qualcun altro (per le persone che lavorano con lui nell'impresa, per i clienti, per il bene comune ...), lavora veramente; se, invece, non lavora per qualcun altro ma solo per il suo interesse e i suoi profitti, allora coerentemente dovremmo dire che non lavora, ma pratica un hobby, o gioca (magari “alla guerra”), o si diverte, ma non possiamo chiamare la sua attività propriamente “lavoro”.

Se si parte dall'amore si capisce poi bene perché il lavoro è davvero attività sociale: è sociale perché prima è umana, e dire umanità è dire amore (non solo semplice “socialità” – anche molti animali lo sono – ma quantomeno “reciprocità”).

E, d'altra parte, se l'operaio o l'idraulico, non lavorano “per” qualcun altro ma semplicemente per guadagnarsi da vivere “tramite” il lavoro che fanno “per” gli altri (qui il “per” è ben diverso dal precedente), allora dovremmo dire che queste persone non stanno veramente lavorando, almeno secondo la prospettiva che qui viene presentata.

Si inizia dunque a lavorare veramente quando si lavora per qualcuno.

E' questa, credo, la vera dignità del lavoro, ciò che ne fa un atto di partecipazione all'attività creatrice di Dio.

Si lavora davvero quando ci si dimentica di noi e dei nostri interessi e ci si dona agli altri.

Allora, da questa prospettiva, si può lavorare pienamente anche quando manca la libertà, la dignità, l'amore attorno a noi.

Lavorare diventa davvero atto redentivo per noi e per gli altri.

Inoltre, se il lavoro è amore, è tendenzialmente dono, anche la remunerazione del lavoro può e deve essere intesa come dono: il salario o lo stipendio non può, e non deve, misurare il valore di un lavoratore, ma essere un premio, un contro-dono.

Molta della qualità della vita nelle nostre economie dipende dal leggere il denaro come "un prezzo" o come "un premio".

Se si trasformano tutti i valori in prezzi, soprattutto in contesti dove contano molto le motivazioni, si rischia di impoverire molto il mondo del lavoro.

Dalla relazione di Luigino Bruni traiamo questo esempio quotidiano e significativo.

Si pensi al rapporto di lavoro tra un giovane (Marco) che lavora in un supermercato e il suo datore di lavoro, o un manager (Sara).

Un modo di immaginare questo rapporto di lavoro, magari quello corrente nella attuale cultura del lavoro, è il seguente.

Marco ha come obiettivo il suo salario, ed è corretto con Sara, e gentile con i clienti perché sa che se facesse diversamente non raggiungerebbe il suo obiettivo, il suo interesse (magari sarebbe licenziato e perderebbe il posto di lavoro).

Non lavora "per" Sara o "per" i clienti, ma "per se stesso", anche se sa che se non è mediamente corretto e gentile non potrebbe raggiungere il suo obiettivo.

Sara, da parte sua, ha come obiettivo il suo stipendio e la sua carriera, ma sa che se non è corretta e gentile con Marco, con gli altri dipendenti, clienti e fornitori, sta male al lavoro, magari peggiora i risultati dell'azienda, e rallenta la sua carriera.

Il suo scopo non è agire “per” Marco o per altri, ma per se stessa, e agire correttamente e gentilmente con gli altri nel suo lavoro è un mezzo per raggiungere il suo obiettivo, non ha cioè alcun valore intrinseco.

Tra i due, e tra tutti i soggetti coinvolti, non c’è bisogno di alcun patto o senso di appartenenza ad una comunità o corpo, ad un “noi”: l’azienda è un insieme di individui con obiettivi distinti (e in certi casi anche in conflitto), che si intrecciano senza incrociarsi.

Non c’è un “noi” o un “tu”, ma il vero centro dell’azienda è l’“io” di ciascuno, che forma un io gigante che non diventa mai “noi”.

Non c’è incontro umano, quindi non c’è attività che possiamo chiamare davvero umana, e se il lavoro è attività umana, in questi casi abbiamo a che fare solo con surrogati del lavoro.

In realtà, per la cultura corrente del lavoro essere corretti con gli altri, non opportunisti, gentili, e rispettosi verso tutti, è considerato già essere “bravi lavoratori”, e buone persone.

L’insoddisfazione che ci viene presentata ha due aspetti.

Innanzitutto questo modo di lavorare non è un male (in senso etico), è semplicemente insufficiente quando si prende sul serio l’antropologia di comunione e dell’amore: saranno pure due persone per bene, ma non sono ancora pienamente persone.

In secondo luogo, se si concepisce il lavoro solo come un mezzo per guadagnarsi da vivere, si continua a concepire l’attività lavorativa come qualcosa di strumentale che non è in se stessa pienamente umana (perché non ha un valore intrinseco) – e questo non è un messaggio coerente con chi vuol fare della comunione lo stile di agire anche economico.

E nessuna attività umana è pienamente tale se è puramente strumentale, e non anche in certo senso fine.

Si pensino, invece, due persone diverse, magari attori dell’EdC, di un supermercato che aderisce e vive la cultura della comunione.

Marco e Sara sanno di essere espressione di un rapporto tra di loro, di essere legati da un patto lavorativo di reciprocità con tutta la comunità dentro e fuori l'impresa.

Ognuno agisce per essere utile all'altro, per l'altro, e per gli altri. Marco si impegna perché gli sta a cuore il bene di chi usufruisce dei prodotti e dei servizi della sua azienda, ma gli sta a cuore anche il benessere degli altri con cui lavora.

Quindi farà del suo meglio per gli altri e per l'azienda: lo scopo per cui lavora è anche il salario, ma non solo il salario: questo è solo un elemento di un rapporto molto più complesso e ricco.

Sara, da parte sua, è mossa dalle stesse motivazioni, e farà in modo che Marco e i suoi colleghi lavorino in condizioni sicure e sane, che si realizzino come persone, che magari lasci il lavoro se ne trova uno a lui più congeniale o se vuole fare un dottorato, gli garantisce diritti e opportunità, e un giusto salario, tenendo conto anche dei bisogni concreti della sua famiglia.

Qui non c'è necessariamente, o primariamente, altruismo (nel senso che Marco deve, ordinariamente, rinunciare a parte del suo salario a vantaggio di Sara, o viceversa), ma c'è una mutua consapevolezza che si è parte di una stessa comunità fatta da persone che sanno di essere felici solo quando sono aperte all'altro e in atteggiamento di donazione.

Questo significa davvero lavorare.

La struttura dei rapporti sociali dell'impresa (capitale-lavoro, ad esempio) o la governance e i diritti di proprietà, condizionano l'esperienza lavorativa, l'amore scambievole o la fraternità nell'impresa.

In ogni struttura d'impresa (tranne quelle illegali) si può vivere questa dinamica.

La fraternità non è solo possibile tra operai, ad esempio, ma anche tra un dipendente e un dirigente, tra un impiegato e l'imprenditore – come tanti anni di esperienza oramai ci dicono con forza.

D'altra parte, è altrettanto vero che la struttura dei diritti di proprietà, o la governance, influenzano, e in certi casi in modo pesante, la qualità e la sostenibilità nel tempo di un'esperienza di comunione e di fraternità nel luogo di lavoro.

Non appena questa dinamica di fraternità e di comunione entra nelle strutture "oggettive" d'impresa non le lascia come le trova, e nel tempo le fa evolvere, le forza, le manda in crisi e le chiama ad un rinnovamento, poiché il "vino nuovo" della comunione richiede anche "otri nuovi" strutturali e/o organizzativi che la sappiano accogliere e conservare.

L'EdC crea la vera uguaglianza e la vera fraternità tra tutti i componenti dell'economia e dell'impresa, comunità di lavoratori uguali e diversi.

La propria vocazione lavorativa la si trova nel rapporto con gli altri, e, in certo senso, perdendola perché interessati soprattutto a che gli altri trovino la propria.

La "fioritura umana" nel lavoro, come nel resto della vita, dipende molto da questa dinamica di essere felici facendo felici gli altri, di perdere per trovare, di essere e non-essere.

Ci si realizza, infatti, come lavoratori semplicemente dimenticandosi della propria realizzazione, perché più preoccupati della realizzazione degli altri.

Per essere un buon lavoratore occorre anche impegno, responsabilità sociale e competenza professionale che, però, a pensarci bene, sono anche queste espressioni di amore maturo e autentico.

Nell'EdC non è sufficiente essere individualmente in un atteggiamento di amore verso gli altri perché si possa dire di star "lavorando in comunione".

Perché si possa lavorare nella comunione c'è bisogno co-essenziale della reciprocità, di "amare ed essere amati".

E' qui tutta la bellezza e la grandezza del carisma dell'unità, tutti i suoi vantaggi ma anche la sua tipica sofferenza.

Nella cultura dell'unità non basta lavorare "per" gli altri, ma occorre lavorare anche "con" gli altri, e "grazie" agli altri.

Non c'è comunione senza reciprocità, e senza vivere ciascuno nell'altro.

La comunione è il bene comune per eccellenza, e quindi per realizzarlo si ha bisogno degli altri, la cui risposta però è sempre libera e quindi incerta e non controllabile pienamente.

La reciprocità, infatti, ha più forme, dal contratto all'incontro libero di doni.

La reciprocità dei contratti, essenziale e tutto sommato semplice, non è sufficiente in un'azienda di "economia di comunione", occorre anche quella dell'amicizia, e, soprattutto, quella dell'agape, del dono libero e gratuito.

E in queste due forme di reciprocità non si è mai sicuri che gli altri facciano la propria parte, si può solo essere sicuri della propria.

Ma se la parte degli altri manca, la comunione non c'è, e per chi ha una vocazione di comunione, la mancanza di reciprocità diventa una forma profonda e grave di sofferenza.

Questa mancata reciprocità può dipendere dal fatto che qualcuno dei membri dell'azienda è "in crisi" e non vive più lo spirito ideale della comunione; ma la mancanza di reciprocità può anche dipendere non da qualcuno che "è crisi", ma da un mancato incontro tra persone che vivono ciascuna individualmente una cultura del dono e della comunione.

Una sofferenza che può derivare, ad esempio, da visioni diverse su come dovrebbe essere un'azienda di comunione (ad esempio, l'imprenditore ha una cultura più gerarchica e meno partecipativa, e un lavoratore esattamente il contrario).

Oppure si soffre perché l'organizzazione e la governance non sono ancora quelle che vorremmo e che dovremmo avere, e ancora troppo simili a quelle delle imprese capitalistiche, ecc.

E' questa la sofferenza più difficile da capire e da superare nelle aziende di "economia di comunione" perché innanzitutto è difficile riconoscerla come tale, non la si comprende, e la si interpreta dando per scontato che se non c'è comunione ed io sono nell'amore verso gli altri, ergo è l'altro che non vive la reciprocità e ha smesso di praticare l'ideale dell'unità, non sia più nell'atteggiamento di comunione dei "tempi migliori".

E non riconoscendo la possibilità che ci possa essere una sofferenza per una mancanza di reciprocità non tra “uomini vecchi” ma tra “uomini nuovi”, si instaura una catena di giudizi e di calunnie, che può portare, e in certi caso ha portato, alla fine stessa dell’esperienza dell’EdC in una determinata azienda.

Una fine dell’esperienza di comunione anche quando si continuasse a donare gli utili.

La sofferenza che l’altro procura può derivare, infatti, da diversità oggettive (di sensibilità, di cultura, di ruolo istituzionale (cliente, fornitore ...) di visione ...) che fanno soffrire in sé, senza che esse nascano da mancanza di amore da parte di qualcuno.

Un imprenditore può restare in comunione con un altro imprenditore anche quando non inizia, o termine, un rapporto commerciale con lui, anche quando sceglie un altro fornitore.

La comunione è una dimensione molto più profonda della partnership commerciale.

Non giudicare mai: è questa una norma fondamentale per salvare lo spirito di comunione all’interno delle nostre realtà.

E’ necessario imparare ad accettare queste diversità dolorose, e sapere che da questa ginnastica di diversità-in-comunione sprigiona l’energia vitale e spirituale di molte imprese di “economia di comunione”.

Anche perché, nell’EdC e in ogni esperienza che nasce dal carisma dell’unità, esiste una sorta di “condanna”: se in una decisione non riusciamo ad avere il consenso di tutti non riusciamo mai ad essere felici.

Magari le decisioni occorre anche prenderle a maggioranza in certi momenti delicati, mettendo alcuni fuori.

Ma non si riesce a stare in pace finché anche il lavoratore più critico e scontento non si sente in qualche modo coinvolto.

E’ questa la grande fatica dell’unità, ma anche la sua grande profezia.

L'EdC nel mondo è andata avanti in questi 17 anni, e va avanti, perché ci sono persone che per "vocazione interiore" sono capaci di amare anche senza reciprocità, credendo che l'altro può non essere in comunione ma essere nella stessa disposizione di amore, ce continuano a credere nell'altro, anche quando i segni oggettivi sono quelli della fine del rapporto e della speranza o qualora l'altro non creda più in se stesso.

Perché quando si inizia a perdere la fiducia che l'altro possa essere sinceramente nell'amore anche quando produce sofferenza, si inizia a perdere l'occhio semplice e lo sguardo puro, e si diventa alla lunga cinici e pessimisti.

Credere nell'altro fa prima di tutto bene a se stessi, perché permette di restare puri nel cuore: "beati", felici.

Non perdere questa purezza di cuore è il futuro dell'Economia di comunione.

Con il tempo poi si impara che in ogni persona che si incrocia nella vita, in ogni Sara e Marco, in ogni collega, si nasconde un desiderio o una vocazione alla comunione che attende di essere risvegliata e resuscitata, come lo attestano le tante esperienze di questi anni.

E' questo "l'oltre" della comunione che consente poi l'oltre del lavoro: quando si vive la comunione pur non essendo più nella reciprocità, si sta davvero edificando la comunione, e facendo un'esperienza di lavoro che trascende in altro, in qualcosa di più grande.

Uno dei compiti di chi ha una responsabilità in un'azienda di "economia di comunione" è capire, nel dialogo con la propria coscienza e con gli altri attori dell'impresa, fin dove e fino a quando attendere la risposta degli altri.

Una volta che si è accettata la diversità dell'altro senza giudizio, per il bene dell'impresa e dei suoi membri, si può anche arrivare a sciogliere alcuni rapporti di lavoro, o a modificare alcune cose in azienda: ma occorre che questo arrivi al termine di un processo di comunione; se è così allora anche una separazione o una cessazione del rapporto può essere espressione d'amore e un'esperienza di comunione.

Non esiste felicità o fioritura umana più grande di quella che si sperimenta quando la reciprocità fiorisce tra persone che hanno creduto negli altri al di là dell'evidenza e hanno sperato contro ogni speranza.

Sono questi momenti, rari ma di un valore infinito, che danno senso e redimono anni di difficoltà e sofferenze.

Il grande patrimonio dell'EdC è la presenza di tante persone così.

L'EdC sarebbe da tempo entrata in una crisi mortale senza queste persone portatrici di "occhi diversi", capaci di vedere e trovare in loro stessi, negli altri, in Dio, le risorse per rialzarsi ogni mattina, e ricominciare l'arte della comunione e dell'unità nelle loro aziende, che sanno trovare risposte sempre nuove alla domanda che prima o poi arriva sempre puntuale: "ma chi me lo fa fare"?

Non è neanche pensabile una "Economia di comunione" sganciata da quel rapporto vitale e osmotico con il Movimento dei Focolari, e, un domani, con le altre comunità vive che vorranno vivere l'EdC.

Il lavoro è importante ma altre cose lo sono di più: l'attività lavorativa ha un inizio, ha delle pause, ha una fine.

La capacità di donarsi, poiché appartiene alla natura stessa dell'umano, fonda l'attività lavorativa, è "oltre" essa: la precede, l'accompagna e la segue.

Questa consapevolezza del primato dell'amore e del dono, e questo ridimensionamento del lavoro, è il migliore servizio al mondo del lavoro.

Essa rende il lavoro attività pienamente umana, e rende il non lavoro (dalla malattia alla pensione) non un momento drammatico (come accade spesso quando il lavoro è la misura di tutte le cose), ma solo un modo diverso di essere persone. Inoltre, questa dimensione dell'attività umana fa sì che quando un "ex-lavoratore" si affaccia di nuovo nell'impresa come volontario non si senta un riciclato o un nostalgico dei "bei tempi", ma pienamente in vocazione umana, magari con maggiori maturità e capacità di dono; fa sì, poi, che anche quando si è malati ci si senta ancora lavoratori fino in fondo.

Chi vive il lavoro come dono misura il valore di se stesso e degli altri con altri metri di misura, e sa che un lavoratore che si dona agli altri al di là della malattia, è la perla preziosa dell'azienda, e non un pezzo usato da dismettere (come purtroppo accade spesso).

Senza un "oltre", senza un orizzonte umano più largo e profondo perché gratuità, il lavorare non potrà mai diventare "fioritura" umana; sarà sempre o servo o padrone, mai "fratello lavoro".

Lavorare in comunione significa invece considerare il lavoro come un momento importante della vita né più né meno di altri, dall'incontro alla preghiera, dalla malattia alla festa.

Lavorare in comunione è più che lavoro. E per questo è pienamente lavoro.

Riportando la comunione, l'amore scambievole e la gratuità al centro della vita economica e civile l'EdC, chiamando il lavoro a trascendersi oltre se stesso, serve e ama veramente il mondo del lavoro, le lavoratrici e i lavoratori del nostro tempo.¹⁴

¹⁴ Luigino Bruni "*Lavorare in comunione*" – "*Il lavoro ed oltre : tra sofferenza e fioritura umana*" – III Convegno Internazionale dell'economia di comunione – Castelgandolfo 30 novembre – 2 dicembre 2007

Conclusione

A seguito di quanto sino ad ora esposto, possono sorgere spontaneamente domande molteplici e tra loro anche ben diverse.

E' possibile chiedersi : "Perché non tutte, e dico tutte, le aziende presenti sul nostro pianeta non diventano "aziende di EdC" se è possibile così risolvere tutti i problemi del mondo?"

E un'altra : "Perché diventare un'azienda di EdC con tutte le restrizioni dovute al perseguimento di un'etica non solo commerciale ma anche umana che richiede grossi sacrifici e magari utili più ridotti?"

Ancora : "E' possibile che vi siano imprese che, pur operando nel mercato e restando a tutti gli effetti società commerciali, si propongano come propria ragion d'essere di fare dell'attività economica nientemeno che una occasione di comunione?"

Possono crescere imprese in cui i soci si impegnano a destinare parte consistente degli utili per sovvenire direttamente ai bisogni più urgenti di persone che versano in situazioni di difficoltà?

Possono sopravvivere alla concorrenza realtà produttive che cercano di promuovere al proprio interno e nei confronti dei consumatori, fornitori, concorrenti, comunità locale e internazionale, pubblica amministrazione, rapporti di reciproca apertura e fiducia?

Può l'azienda diventare un luogo in cui si vive per diffondere una cultura del dare, della condivisione e della legalità, di attenzione all'ambiente naturale e sociale?

E' possibile, infine, che un tale agire economico trovi supporto sul piano della riflessione teorica?"¹⁵

Ciò che viene da domandarsi è tutto plausibile e la risposta alle domande può essere la medesima.

E' vero che l'adesione al progetto di EdC richiede una "spiritualità di comunione" che, presentandosi come il *modus vivendi* della Chiesa nel terzo

¹⁵ Vito Moramarco e Luigino Bruni (a cura di) *"L'economia di comunione"*, Vita e pensiero, Milano 2000

millennio, richiede una risposta radicale da parte degli imprenditori, degli operatori economici, politici, di studiosi, di madri e padri di famiglia, di laici e religiosi, dei veri protagonisti della nostra storia¹⁶.

Le radici dell'EdC affondano in uno stile di vita che ha come obiettivo la realizzazione dell'unità e pertanto la condivisione delle necessità, tra persone, popoli e culture diverse, e contemporaneamente una giustizia sociale non solo più equa ma che rispetti tutte le varie esigenze dell'essere umano, che non sono solo quelle economiche.

Il progetto originario nasce proprio con lo scopo di creare imprese che, come tradizione vuole, abbiano finalità di lucro ma che vivano la vita economica all'insegna della solidarietà e della comunione.

Sta proprio qui la differenza, la quale si ripercuote in ogni settore della vita imprenditoriale e non solo nella distribuzione degli utili secondo il ricordato slogan "un terzo, un terzo, un terzo" (sostegno agli indigenti, formazione e sviluppo della cultura del dare, crescita dell'impresa) pur segnando l'avvio del progetto e rimanendone un aspetto fondamentale.

La decisione delle imprese di EdC di mettere in atto comportamenti visti come irrazionali secondo l'ottica attuale della convenienza e del mero profitto è da ricercare proprio nell'aspetto focale del progetto : la comunione.

Essa richiede un nuovo approccio orientato alla persona (clienti, fornitori, dipendenti, colleghi, soci, ecc.) ed alla comunità locale, nazionale ed internazionale.

Si potrebbe qui obiettare che la "gratuità" e la "comunione" con cui si opera può compromettere un'allocazione ottimale delle risorse.

L'esperienza delle aziende che già aderiscono al progetto ci fa dire che si può trattare di un'eventualità, in parte controllabile, ma non di un evento che deve manifestarsi obbligatoriamente.

La valorizzazione di una cultura del dare, che mira a far crescere sensibilità e sostegno nei confronti di un nuovo atteggiamento, aperto e di comunione, di un

¹⁶ Papa Giovanni Paolo II – Lettera apostolica "*Novo millennio ineunte*", 6 gennaio 2000.

orientamento etico e morale, porta, e di questo possiamo esserne certi, ad una sostituzione dell'individualismo metodologico con il personalismo metodologico, che pone la persona al centro della dimensione relazionale.

La crescita di un'impresa non dipende solamente dalla sua capacità di generare flussi finanziari ma, e soprattutto, di sviluppare reti di rapporti e di relazioni fiduciarie con i propri interlocutori.

Può succedere, come si apprende dalle tante esperienze delle stesse imprese di EdC, che per venire incontro ai dipendenti si ottengano meno utili ma si guadagni di più nella qualità dei rapporti interni ed esterni da cui scaturisce anche, nella maggior parte dei casi, una migliore performance lavorativa.

Luigino Bruni ricorda, a proposito della gratuità nel mercato che *“anche nei comportamenti di mercato ... più normali c'è bisogno di un di più che il contratto non può prevedere”*¹⁷.

Se le persone fossero gentili o premurose perché pagate per farlo, quest'atteggiamento verrebbe meno, almeno sotto questo aggettivo.

La relazione che nasce dal desiderio di creare legami può essere presente anche in economia e nel mercato, e portare come conseguenza un nuovo *modus vivendi* che nulla ha da invidiare alle imprese che perseguono la massimizzazione dei vantaggi individuali a spese della controparte.

La caratteristica particolare delle imprese EdC è proprio la loro natura commerciale, ma non mancano casi che possono essere ricondotti al settore no profit, anche se in misura più esigua.

Il comportamento delle imprese EdC, pur essendo tipico di un'organizzazione aziendale for profit, ha in sé anche molti aspetti di un'azienda senza scopo di lucro.

Ciò perché l'obiettivo ultimo di queste imprese è la ricchezza in sé e per sé, prediligendo comportamenti, come già evidenziato, che comportano un minor tornaconto monetario ma scaturiscono da un disegno di comunione e di rispetto per l'altro.

¹⁷ Luigino Bruni *“L'economia civile e il principio di gratuità”*, in Nuova Umanità, 2003

Non si esclude però che ciò può produrre danni all'azienda, sia in termini economici (inefficienze, minori guadagni, prezzi non competitivi, costi più elevati, ecc.) sia rispetto a comportamenti opportunistici subiti dall'altra parte e nel mercato è facile, e così anche per le aziende EdC, essere soggetti a tali rischi.

Quel qualcosa in più che caratterizza le imprese EdC è proprio quello di non scoraggiarsi ma di contare sempre sulla "provvidenza" (socio nascosto) per proseguire nella propria linea di condotta.

Una caratteristica importante è l'unità che è presente tra le aziende e il rapporto costante attraverso comunicazioni, come le Newsletter, i Convegni, gli incontri locali, ecc.

Nasce, a questo scopo, nel 1998 il Movimento per una Economia di Comunione, quale "*strumento per stimolare la riflessione culturale e per avviare un dialogo vero con la cultura contemporanea*", dice Chiara Lubich.

Attraverso questo canale si è voluto rivolgere il messaggio dell'EdC a tutti i cittadini, anche a persone e aziende non facenti parte del Movimento dei Focolari, perché tutti chiamati ad effettuare scelte economiche, sia in merito alla gestione personale delle proprie finanze sia per quanto riguarda la scelta dei politici che dovranno occuparsi dell'economia della propria nazione.

E' soprattutto nei momenti critici e difficili che il richiamo all'etica si fa più insistente: si reclama maggiore coerenza di comportamenti, si invocano atteggiamenti più responsabili, si propongono nuove regole più giuste ed efficaci.

Qualcosa del genere sta avvenendo proprio adesso attraverso anche questa nuova cultura economica, che ha saputo mettere in discussione seriamente ciò che oggi accade e che sta dietro le scelte dei cittadini, il modo di operare delle imprese, l'azione amministrativa e il disegno delle istituzioni.

Il rilevare come il tipo di cultura presente oggi finisca per sminuire il valore della persona, dei suoi rapporti e quindi della società, tende a dimostrare che l'esistenza effettiva di pari opportunità per singoli e popoli, pur essendo una

condizione difficile da trovare, è pure un obiettivo essenziale a cui oggi occorre tendere.

Il progetto EdC mette in risalto questa esigenza, il valore assegnato alla persona è centrale e orienta tutte le scelte e le attività delle imprese stesse e di tutti coloro che ruotano attorno ad esse.

Tali incentivi funzionano, contro un'efficacia limitata al breve periodo riferita agli incentivi materiali, proprio in quanto tendono a valorizzare tutta la persona umana in ogni sua dimensione¹⁸.

Si può quindi concludere affermando la validità del progetto dell'EdC, significativo ed innovativo proprio perché volto a promuovere attivamente una cultura ed una prassi che evidenziano il ruolo determinante del mercato e delle imprese nella creazione del benessere collettivo.

¹⁸ Luca Crivelli e Luigino Bruni (a cura di) *“L'economia di comunione: uno sguardo multidisciplinare”* – Città Nuova Editrice, Roma 2004

Bibliografia e sitografia

- Atti del Convegno “Terzo settore ed economia di mercato : l’esperienza del Gruppo Tassano e l’Economia di Comunione”, Sestri Levante 13 marzo 1999
- Atti Equal Meis del Convegno “Il lavoro : chiave per dare dignità alle persone più svantaggiate”, Chiavari 4 giugno 2004
- Vito Moramarco e Luigino Bruni (a cura di) “L’economia di comunione – Verso un agire economico a “misura di persona”, Vita e Pensiero, Roma, 2000.
- Quaderni di Umanità Nuova “Globalizzazione e Mondo Unito” Itinerari di incontro a partire dall’economia, Roma, aprile 2001
- Alberto Ferrucci “Il progetto di Economia di Comunione”, Estratto dalla rivista “Aggiornamenti sociali”, Milano, aprile 2002
- Vittorio Pellagra e Antonella Ferrucci (a cura di) Quaderni di Economia di Comunione “Economia di Comunione – Una cultura nuova”, Editore AIEC, Genova, 2001
- Luigino Bruni “Economia di Comunione”, Città Nuova Editrice, Roma, 1999
- Arthur Fridolin Utz “Etica economica – filosofia, teologia, sociologia”, Edizioni San Paolo, Milano, 1999
- Alberto Ferrucci “Per una globalizzazione solidale”, Città Nuova Editrice, Roma, 2001
- Luigino Bruni e Luca Crivelli “Per un’economia di comunione – un approccio multidisciplinare”, Città Nuova Editrice, Roma, 2004
- EdC Newletters

- www.focolare.org (sito del Movimento dei Focolari)
- www.edc-online.org (sito dell'Economia di Comunione)
- www.edicspa.com (sito dell'E.di.C. spa)
- www.consorziotassano.it (sito del "Consorzio Roberto Tassano")

A differenza dell'economia consumista,
basata su una cultura dell'avere,
l'economia di comunione è l'economia del dare.
Ciò può sembrare difficile, arduo, eroico.
Ma non è così perché l'uomo,
fatto ad immagine di Dio, che è Amore,
trova la propria realizzazione
proprio nell'amare, nel dare.
Questa esigenza è nel più profondo del suo essere,
credente o non credente che egli sia.
E proprio in questa constatazione,
suffragata dalla nostra esperienza,
sta la speranza di una diffusione universale
dell'EdC.

Chiara Lubich, Brasile maggio 1991

L'economia di comunione ha attirato l'attenzione di
economisti, sociologi, filosofi e studiosi di altre discipline,
che trovano in questa nuova esperienza e nelle idee e categorie
ad essa sottostanti, dei motivi di interesse che vanno al di là
del Movimento, in cui storicamente si è sviluppata.
In particolare nella categoria della "comunione" alcuni intravedono
una nuova chiave di lettura dei rapporti sociali, che potrebbe
contribuire ad andare oltre l'impostazione individualistica che
prevale oggi nella scienza economica.

Chiara Lubich, Strasburgo maggio 1999