



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI URBINO CARLO BO

SCUOLA DI ECONOMIA

Corso di Laurea Magistrale in
MARKETING E COMUNICAZIONE PER LE AZIENDE

Il progetto Economia di Comunione I progetti e le esperienze del Polo Lionello Bonfanti, dell'azienda Bertola srl, dell'agenzia Ornella Seca

Relatore: Chiar.ma Prof.ssa
MARA DEL BALDO

Tesi di Laurea di:
DAYANA PICCOLI

Anno Accademico 2013-2014

A mio padre, che da lassù continua a guidarmi lungo il cammino della vita.

A mia madre, che ha saputo esserci sempre con coraggio e amore.

A mia sorella, che con la sua stima, mi dà fiducia ogni giorno.

“Vi è una forza estremamente potente per la quale la Scienza finora non ha trovato una spiegazione formale. È una forza che comprende e gestisce tutte le altre, ed è anche dietro qualsiasi fenomeno che opera nell’universo e che non è stato ancora individuato da noi. Questa forza universale è l’Amore.

Quando gli scienziati erano alla ricerca di una teoria unificata dell’universo, dimenticarono la più invisibile e potente delle forze. L’amore è Luce, visto che illumina chi lo dà e chi lo riceve. L’amore è Gravità, perché fa in modo che alcune persone si sentano attratte da altre. L’amore è Potenza, perché moltiplica il meglio che è in noi, e permette che l’umanità non si estingua nel suo cieco egoismo. L’amore svela e rivela. Per amore si vive e si muore.

Questa forza spiega il tutto e dà un senso maiuscolo alla vita. Questa è la variabile che abbiamo ignorato per troppo tempo, forse perché l’amore ci fa paura, visto che è l’unica energia dell’universo che l’uomo non ha imparato a manovrare a suo piacimento. Dopo il fallimento dell’umanità nell’uso e nel controllo delle altre forze dell’universo, che si sono rivolte contro di noi, è arrivato il momento di nutrirci di un altro tipo di energia. Se vogliamo che la nostra specie sopravviva, se vogliamo trovare un significato alla vita, se vogliamo salvare il mondo e ogni essere senziente che lo abita, l’amore è l’unica e l’ultima risposta.

Forse non siamo ancora pronti per fabbricare una bomba d’amore, un artefatto abbastanza potente da distruggere tutto l’odio, l’egoismo e l’avidità che affliggono il pianeta. Tuttavia, ogni individuo porta in sé un piccolo ma potente generatore d’amore la cui energia aspetta solo di essere rilasciata. Quando impareremo a dare e ricevere questa energia universale, vedremo come l’amore vince tutto, trascende tutto e può tutto, perché l’amore è la quintessenza della vita.”¹

¹ Tratto dal web.

INDICE

INTRODUZIONE.....

PRIMA PARTE

CAPITOLO PRIMO: Un sistema economico in crisi.....

1.1 Il valore della crisi, nella crisi dei valori.....

1.2 Il bene comune: Smith e Genovesi a confronto.....

1.3 La ricchezza e la felicità.....

1.4 I beni relazionali.....

CAPITOLO SECONDO: Un nuovo paradigma economico: Anima, Agàpe ed Economia.....

2.1 Reciprocità.....

2.2 L'Economia Civile.....

2.3 Economia carismatica: la forza del dono.....

CAPITOLO TERZO: Economia di Comunione: dalla vocazione alla realizzazione.....

3.1 Chiara Lubich e il Movimento dei Focolari.....

3.1.1 La storia.....

3.1.2 L'organizzazione.....

3.1.3 Le opere e le attività.....

3.2 Il progetto Economia di Comunione (EdC).....

3.3 Le aziende EdC: *mission, governance e accountability*.....

3.3.1 La *mission*.....

3.3.2 La *governance*.....

3.3.3 L'*accountability*.....

3.3.4 Il sistema informativo e la misurazione delle performance:

l'approccio *RainbowScore*.....8

3.4 I Poli industriale EdC.....

Appendice 1.....

SECONDA PARTE

CAPITOLO QUARTO: Gli obiettivi della ricerca e la metodologia di indagine.....

- 4.1 L'impostazione teorica del processo di ricerca.....
- 4.2 La programmazione.....
 - 4.2.1 Motivazione dei casi studiati ed esplicitazione degli obiettivi primari.....
 - 4.2.2 Definizione delle tecniche di analisi.....

CAPITOLO QUINTO: Caso studio 1: Il Polo Lionello Bonfanti.....

- 5.1 Cos'è il Polo Lionello Bonfanti?.....
- 5.2 Intervista alla professoressa Maria Gabriella Baldarelli.....
- 5.3 Intervista alla responsabile del Polo Lionello Bonfanti, Eva Gullo.....
- 5.4 Intervista alla giornalista del quotidiano "Città Nuova", Maddalena Maltese.....
- 5.5 La Workshop School EdC: "Realizzati/ Realizzati nel lavoro. Formarsi ad un'economia con l'anima".....
- Appendice 2.....
- 5.6 Il LoppianoLab 2014: "Una mappa per l'Italia. Tra relazioni, lavoro, cultura".....
- Appendice 3.....
- Appendice 4.....
- 5.7 Riflessioni di sintesi maturate dall'analisi sperimentale.....

CAPITOLO SESTO: Caso studio 2: Bertola srl.....

- 6.1 Bertola srl: dalle origini ad oggi.....
- 6.2 Mission e governance.....
- 6.3 Accounting ed accountability.....
- 6.4 Bertola srl e il progetto economia di comunione.....
 - 6.4.1 La visione del vertice aziendale.....
 - 6.4.2 La visione dei dipendenti.....
- 6.5 Spunti di riflessione.....

CAPITOLO SETTIMO: Caso studio 3: Ornella Seca, Agenzia di Assicurazioni.....

7.1 Seca Ornella: da impiegata ad agente assicurativa.....

7.2 Mission e governance.....

7.3 Accounting ed accountability.....

7.4 Ornella Seca e il progetto Economia di Comunion.....

 7.4.1 La visione del vertice aziendale.....

 7.4.2 La visione dei dipendenti.....

7.5 Spunti di riflessione.....

Appendice 5.....

Appendice 6.....

CONCLUSIONI.....

BIBLIOGRAFIA.....

SITOGRAFIA.....

Introduzione

Prima di presentare l'elaborato è necessaria una premessa che riassume brevemente come sia nata la passione e l'attenzione che mi hanno spinto ad occuparmi di Economia di Comunità.

A seguito di una laurea triennale in "Lingue e culture straniere" con curriculum aziendale, ho deciso di intraprendere un percorso specialistico più orientato al campo economico, scegliendo quindi la laurea magistrale in "Marketing e comunicazione per le aziende". Tale decisione era nata con l'obiettivo di rendere il mio percorso personale e universitario più completo e stimolante da un punto di vista professionale futuro. Il marketing mi avrebbe garantito la possibilità di mettere in luce le mie capacità creative e di trovare facilmente lavoro nel contesto economico attuale in cui "tutto è marketing".

Nonostante abbia frequentato questo corso con passione ed entusiasmo, dedicandomi con impegno e curiosità alle materie che studiavo, sono arrivata alla conclusione del mio secondo anno di studi preoccupata e piena di dubbi sulla reale volontà di intraprendere una carriera in tale ambito lavorativo: il cinismo che molto spesso regna nei contesti aziendali, la competizione non sempre sana, le pressioni di supervisor e responsabili, la consapevolezza che avrei vissuto in ufficio per 8 ore al giorno in un clima di materialismo e individualismo che non mi avrebbero permesso di vivere con serenità e gioia 1/3 della mia giornata mi spingevano a chiedermi se davvero avessi fatto la scelta giusta, se davvero il campo economico aziendale poteva essere la mia strada. Inoltre, in questo periodo di incertezze, avevo intrapreso un percorso personale e spirituale che mi aveva portata a riconsiderare le priorità della mia vita, mettendo al primo posto la crescita interiore piuttosto che quella professionale, l'amore per il prossimo piuttosto che il mero interesse individualista e la consapevolezza che una posizione professionale importante non mi avrebbe mai appagata se non fosse stata in linea con i miei principi e i miei valori, riscoperti con la coscienza di un'età più matura.

A caratterizzare tale momento di disorientamento c'era la consapevolezza che avrei dovuto scrivere una tesi di laurea che perlomeno suscitasse un interesse tale nei miei confronti da permettermi di vivere con serenità e coinvolgimento questo ultimo periodo universitario.

Dopo aver tentato invano di conciliare i miei interessi con la disponibilità di alcuni professori, un giorno, quasi casualmente, mi imbatto in un seminario sull'Economia di

Comunione e l'Economia Civile organizzato dalla professoressa Mara Del Baldo. Non avevo mai sentito parlare di tale argomento e la decisione di partecipare a questo evento era nata soprattutto per una questione di necessità di raggiungere 2 crediti formativi.

Ascoltando con interesse i temi esposti e le esperienze di persone direttamente coinvolte nell'Economia di Comunione, non solo mi sono stupita di quanto fosse importante e nuovo un progetto di tale portata, ma ho subito preso coscienza che la spiritualità e l'economia non sono poi così distanti, viste in un'ottica che valorizza la persona, mettendo il lavoro al servizio dell'uomo come strumento di crescita, piuttosto che l'uomo al servizio del lavoro come strumento di guadagno.

Questo seminario mi è apparso subito come l'opportunità che stavo aspettando per dare un senso alla mia carriera universitaria, per imbartermi in un argomento nuovo, stimolante e in linea con i miei principi e per riconsiderare la mia scelta professionale futura alla luce di una nuova visione dell'economia; una visione che non solo non mi chiede di rinunciare ai valori umani e spirituali che guidano attualmente la mia vita, ma che addirittura li pone come incipit del mio lavoro.

Così, animata dalla volontà di conoscere maggiormente il progetto in tutte le sue sfaccettature, ho deciso di studiarlo teoricamente e viverlo praticamente attraverso la stesura della mia tesi di laurea, che mi ha permesso di sperimentare concretamente il mondo dell'Economia di Comunione e di considerare nuove opportunità per il mio futuro.

Dopo questa premessa, sarà più facile comprendere l'attenzione dedicata all'approfondimento di ogni singolo capitolo, necessaria a dare un quadro il più possibile completo e articolato di questo nuovo agire economico, attorno a cui è stata scritta una letteratura molto vasta, ma non ancora totalmente esauriente per certi versi.

Come è stato possibile intuire dal discorso appena fatto, l'oggetto di questo elaborato è l'Economia di Comunione, ossia un nuovo tipo di agire economico (fondato da Chiara Lubich), che da circa venti anni si sta diffondendo in Italia, ma anche in tutto il mondo, contrapponendosi all'economia consumistica. L'obiettivo della tesi è quello di comprendere come si può attuare una cultura del "dare" anche in un'azienda a scopo di lucro, come si può vivere il lavoro quale strumento di crescita e non di oppressione e/o di "realtà schiavizzante" e come si può raggiungere una società senza poveri.

"L'esperienza dell'Economia di Comunione, 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”: dai molti imprenditori e lavoratori, spesso poco conosciuti, che concepiscono e vivono la loro attività economica come qualcosa di più e di diverso dalla pura ricerca di un vantaggio materiale.

Infatti, come in tante altre realtà economiche permeate da motivazioni ideali, gli aderenti al progetto – imprenditori, dirigenti, lavoratori o altre figure aziendali –, si impegnano in primo luogo a porre al centro dell’attenzione, in tutti gli aspetti della loro attività, le esigenze e le aspirazioni della persona e le istanze del bene comune.”²

L’elaborato è stato diviso in due parti:

- nella prima parte vengono affrontati i concetti chiave dell’economia di comunione che permettono di ripercorrere i filoni di pensiero filosofico-culturali ed anche teologico-religiosi su cui si fonda l’analisi di questo tema e vengono anche descritte le tappe storiche che hanno portato alla nascita del progetto.

Più in particolare, il primo capitolo cercherà di risalire alle cause scatenanti la crisi del modello economico attuale, evidenziando attraverso il pensiero di vari studiosi ed economisti le dinamiche che hanno generato un circolo vizioso tale per cui più lavoro genera più denaro, più bisogni, ma anche meno felicità.

Il secondo capitolo invece introdurrà i temi chiave che hanno permesso di aprire un nuovo quadro di prospettiva economica, riconsiderando l’uomo nella sua dimensione prettamente umana e riscoprendo quegli aspetti del vivere che lo arricchiscono personalmente e spiritualmente, tanto da attivare meccanismi positivi di relazione nei confronti del prossimo.

Il terzo capitolo farà da conclusione al *framework* teorico del lavoro e presenterà i concetti esposti in un contesto pratico e concreto quale è l’Economia di Comunione, ricostruendo le principali tappe storiche che hanno permesso di trasformare lo spirito che anima il Movimento dei Focolari in un reale progetto in campo economico.

- La seconda sezione dell’elaborato consiste nella presentazione della parte sperimentale del progetto, analizzato nel contesto concreto del Polo Lionello Bonfanti e di due imprese direttamente coinvolte nell’Economia di Comunione: La Bertola srl in Piemonte e l’Agenzia di Assicurazioni Ornella Seca in Abruzzo.

² Lubich, C. (2006), “La dottrina spirituale”, Roma: Città Nuova.

Più in particolare, il quarto capitolo spiegherà l'approccio metodologico utilizzato per la ricerca e gli obiettivi prefissati, assicurando una maggiore comprensione di come si è strutturata l'analisi e giustificando la scelta di determinati strumenti di indagine piuttosto che di altri, garantendo una visione quanto più possibile completa del progetto.

Il quinto capitolo esporrà il caso studio del Polo Lionello Bonfanti, introducendolo con una breve presentazione e poi proseguendo con l'esposizione dei risultati derivanti dalle varie analisi compiute attraverso diversi strumenti di raccolta dei dati: dalle interviste, all'osservazione partecipante, alla consultazione del sito web, ecc. A conclusione verranno presentate le considerazioni dell'autore da un punto di vista oggettivo e soggettivo e verranno messi in luce gli aspetti maggiormente rilevanti ai fini conoscitivi e esplicativi del progetto.

Il sesto e il settimo capitolo consisteranno, invece, rispettivamente nell'analisi dell'azienda Bertola srl e in quella dell'agenzia di assicurazioni: si passerà da una breve presentazione del profilo aziendale a una più approfondita visione di vari aspetti relativi alla *mission*, alla *governance* e all'*accountability*, con particolare riferimento alla reale partecipazione delle imprese al progetto Economia di Comunione, per capirne le dinamiche pratiche, le possibili difficoltà e opportunità, i punti di forza e di debolezza, analizzando il tutto sia dal punto di vista del vertice aziendale che nell'ottica dei dipendenti.

L'elaborato terminerà con le conclusioni generali dell'autore, che ha considerato la parte di costruzione del quadro teorico non solo come strumento di interpretazione delle parti sperimentale del lavoro successivamente presentata, ma come punto di partenza per una maggiore comprensione del progetto esposto.

PRIMA PARTE

CAPITOLO PRIMO

Un sistema economico in crisi

1.1 Il valore della crisi nella crisi dei valori

*Non possiamo pretendere che le cose cambino,
se continuiamo a fare le stesse cose.
La crisi è la più grande benedizione per le persone e le
nazioni,
perché la crisi porta progressi.
La creatività nasce dall'angoscia
come il giorno nasce dalla notte oscura.
È nella crisi che sorge l'inventiva, le scoperte e le grandi
strategie.
Chi supera la crisi supera se stesso senza essere
"Superato".
Chi attribuisce alla crisi i suoi fallimenti e difficoltà,
violenta il suo stesso talento e
da più valore ai problemi che alle soluzioni.
La vera crisi, è la crisi dell'incompetenza.
L'inconveniente delle persone e delle Nazioni
è la pigrizia nel cercare soluzioni e vie d'uscita.
Senza la crisi non ci sono sfide,
senza sfide la vita è una routine, una lenta agonia.
Senza crisi non c'è merito.
È nella crisi che emerge il meglio di ognuno,
perché senza crisi tutti i venti sono solo lieve brezze.
Parlare di crisi significa incrementarla e
tacere nella crisi è esaltare il conformismo, invece,
lavoriamo duro.
Finiamola una volta per tutte con l'unica crisi pericolosa,
che è la tragedia di non voler lottare per superarla.*

Albert Einstein

C'è crisi. E' una frase ricorrente in questo periodo e la parola crisi è affiancata spesso da vari aggettivi per specificarne meglio l'ambito che investe: crisi economica, sociale, dei valori... crisi globale.

Ma cosa si intende realmente per crisi sono in pochi a saperlo. Tale parola deriva dal verbo greco *krino*: separare, cernere, in senso più lato, discernere, giudicare, valutare.³

Nell'uso comune tale termine definisce spesso un peggioramento di una situazione, ma se consideriamo etimologicamente il suo significato ci rendiamo conto che ha in sé un'accezione più che positiva, in quanto descrive un momento di riflessione, di valutazione, di discernimento, quindi un atto necessario per creare il presupposto di un cambiamento, di una trasformazione e, perché no, di una crescita.

Per quanto il significato di crisi economica sia abbastanza chiaro a tutti, soprattutto per i termini che spesso vi si associano, quali disoccupazione, recessione, inflazione, ecc.

³ Tratto da: <http://etimoitaliano.blogspot.it/2011/03/etimologia-della-parola-crisi.html>

l'espressione crisi dei valori è altrettanto usata, ma meno compresa nel suo significato più profondo. Quindi, prima di addentrarci nelle cause e in possibili spiegazioni che sono alla base di tali crisi, è necessario capire per bene di cosa si stia parlando.

Consultando vari dizionari, tra i significati più ricorrenti della parola *valore* vi sono:

- *Complesso delle doti e capacità, spec. intellettuali e professionali di una persona.*⁴
- *Complesso di qualità altamente positive in ambito spirituale, intellettuale, professionale, che rendono una persona degna di considerazione e di stima.*⁵
- *[...] Dal punto di vista dei comportamenti sociali, si tende a considerare come valore ogni condizione o stato che l'individuo o più spesso una collettività reputa desiderabile, attribuendogli in genere significato e importanza particolari e assumendolo a criterio di valutazione di azioni e comportamenti: i v. della giustizia, della lealtà, del bene, ecc.; si parla quindi, più genericamente, di diversi sistemi di valori (le cui componenti possono essere differenti se non inconciliabili), elaborati e sostenuti da gruppi sociali e culturali nel corso della storia; così, in antropologia culturale e in sociologia, sono detti valori gli elementi costitutivi della struttura sociale sui quali si manifesta l'adesione collettiva di ogni comunità; crisi dei v., l'indebolirsi e il venir meno della fiducia nei modelli etici e comportamentali tradizionali, condizione evocata spesso come criterio interpretativo del disorientamento ideale delle giovani generazioni nella società occidentale contemporanea.*⁶

Facendo una sintesi delle varie definizioni, possiamo riassumere che un valore è un'azione, una capacità, una dote, un comportamento a cui attribuiamo una certa importanza; è logico quindi dedurre che per crisi dei valori si possa intendere l'incapacità degli individui di attribuire importanza alle cose che realmente contano nella vita. Incapacità che è scaturita a seguito di vicissitudini culturali, politiche, economiche, ma prima di tutto sociali, nel corso della storia.

Come dice anche il termine stesso, la socialità riguarda gli esseri umani e la loro tendenza innata a raggrupparsi in società per interagire nei più svariati modi. Un bisogno dell'uomo di sentirsi parte di un tutto che si è concretizzato, soprattutto ai giorni nostri, con quella dinamica che chiamiamo globalizzazione e che abbiamo raggiunto attraverso il

⁴ Tratto da: http://dizionari.corriere.it/dizionario_italiano/V/valore.shtml

⁵ Tratto da: <http://dizionari.repubblica.it/Italiano/V/valore.php>

⁶ Tratto da: <http://www.treccani.it/vocabolario/valore/>

confronto, il superamento delle barriere geografiche, culturali e linguistiche e la crescita. Siamo andati lontano, così lontano che nel tragitto abbiamo perso di vista non solo valori quali la solidarietà, la responsabilità, la collaborazione, il rispetto, l'accoglienza, ecc., ma anche le priorità dell'essere umano, tra cui, al primo posto, mi assumo la responsabilità di collocare la parola "nutrimento": nutrimento per il corpo, per la mente e per l'anima.

Cosa possa nutrire il corpo è logicamente tralasciabile, per le altre due espressioni è bene spendere qualche parola in più. Il nutrimento della mente è sicuramente la conoscenza, intesa come il bagaglio di esperienze che l'uomo sente il bisogno di fare per crescere e sviluppare attitudini e capacità che lo indirizzano nei vari ambiti della vita. Per quanto riguarda il nutrimento dell'anima, in Occidente non siamo culturalmente abituati a conferirgli la giusta importanza, annoverandolo spesso nelle categorie mentali che includono argomenti come il "filosofeggiare", il "perdere tempo", la "cultura orientale", le "cose inutili e strane".

Eppure, mente, corpo e anima sono interdipendenti e si influenzano a vicenda, quindi se in una di queste tre dimensioni vi è uno squilibrio, gli effetti si riverteranno anche sulle altre due. Ma cos'è che nutre l'anima?

La risposta a questa domanda sarà il frutto di un discorso ampio e lineare che si andrà costruendo nel corso di questa tesi e che ora, quindi, mi preme lasciare in sospeso.

Tornando al punto di partenza, sono stati in molti gli autori che hanno parlato della crisi e delle sue cause, ma in questo lavoro farò spesso riferimento all'economista Luigino Bruni che, insieme ad altri, ha analizzato la situazione attuale tenendo in considerazione non solo le dinamiche e i dati economici, ma anche quelli di natura sociale, perché è stato l'uomo a perdere il controllo dell'economia a cui ha dato vita nel corso dei secoli e quindi è proprio nell'uomo e nei suoi comportamenti che bisogna andare a cercare le cause e, perché no, le possibili soluzioni.

Secondo Luigino Bruni (2013) uno dei principali aspetti da tenere in considerazione è il rapporto dell'essere umano con il pianeta terra:

Negli ultimi decenni abbiamo depredato l'ambiente, lo abbiamo ferito, umiliato. [...] Tutto ciò dice che stiamo sbagliando uno dei rapporti fondativi della nostra esistenza, quello con la terra e con la natura. E quando un rapporto così importante non funziona, è impossibile che

funzionino gli altri rapporti, come mostra la crescente intolleranza nelle nostre città, la solitudine crescente, e come dimostra il rapporto ancora in buona parte predatorio con le risorse dei popoli dell’Africa, dove si preparano ogni giorno nuove “stragi degli innocenti”. (Bruni, 2013, p. 14)

E’ dal nostro pianeta che bisogna ripartire, perché è la Terra la costante che negli anni ci ha garantito quel nutrimento (anche fisico) di cui parlavamo prima. Bisognerebbe rivedere l’intero paradigma economico, dando un peso maggiore anzitutto all’ecologia; facendo di questa uno dei motori di sviluppo su cui basare tutte le successive invenzioni e sostituendo, mano a mano, quelle che necessitano di risorse non rinnovabili con nuove in grado di preservare il nostro pianeta. In effetti, le energie rinnovabili negli anni hanno preso sempre più piede nell’economia mondiale, ma ancora in misura troppo ridotta per dare un contributo efficiente all’ambiente; quindi è necessario investire maggiormente nel nostro pianeta, affinché questi investimenti possano, nel tempo, garantire il bene comune a noi e alle nostre generazioni.

Di pari passo, inoltre, andrebbero riconfigurate le relazioni con i paesi in via di sviluppo come l’Africa: sciogliendo quei meccanismi di sfruttamento che le caratterizzano da secoli e attivandone di nuovi, basati sulla valorizzazione. Nel corso del tempo abbiamo preso coscienza del fatto che lo sfruttamento non permette alle risorse di moltiplicarsi e garantire nuovo sostentamento, mentre la valorizzazione (attraverso la coltivazione, la bonifica dei terreni, ecc.) permette alla terra di rigenerarsi continuamente e all’uomo di creare nuovi posti di lavoro.

Bruni (2013) fa un’ulteriore importante riflessione sulla attuale situazione dell’Europa:

Se oggi l’Europa vuole veramente uscire da questa grave crisi e immaginare una nuova stagione di benessere e di civiltà, è chiamata a fare qualcosa di simile a quanto fatto nel 1951 dai nostri padri e nonni: deve veramente mettere in comune la principale risorsa strategica che sta procurando in questi anni una nuova forma di guerra tra i popoli del Vecchio Continente e, sempre più, del mondo: la finanza. (Bruni, 2013, p. 19)

L'idea è quella di una riforma strutturale della finanza europea e mondiale, attraverso la creazione di una vera Banca centrale europea e dei tanto discussi *eurobond*⁷. Tutto ciò, però, potrebbe attuarsi solo attraverso una reale fiducia reciproca e la creazione di un forte spirito comune verso un importante progetto di unione, quello stesso spirito che, a seguito della Seconda guerra mondiale, aveva permesso alla Comunità europea di nascere dalle macerie e dal dolore e investire nel sogno di *“una comune terra di pace e prosperità”* (Bruni, 2013). Un patto sulla finanza porterebbe al raggiungimento di un primo importante traguardo, ossia la regolamentazione della speculazione finanziaria, che, a sua volta, ridimensionerebbe il crescente ruolo speculativo delle banche, reindirizzandole verso le loro originarie funzioni a tutela e sostegno della comunità

⁷ “Obbligazioni emesse in sostituzione di titoli del debito pubblico di Paesi aderenti all’UEM, con garanzie fornite congiuntamente o separatamente, in proporzione alla quota di partecipazione al capitale della BCE (Banca Centrale Europea), da tutti i Paesi dell’eurozona.

Il termine indica anche obbligazioni emesse dalla BEI, o da imprese private ma con garanzie fornite da istituzioni europee della UE, in particolare la BEI stessa, per finanziare investimenti in infrastrutture d’interesse comune.

Evoluzione del concetto di *eurobond*. L’idea di e., nella sua seconda accezione, risale al piano Delors del 1993 per promuovere la crescita e la competitività della UE ed è stata ripresa nel nuovo millennio, a partire dal 2000, come modalità per attirare investimenti esteri nell’Unione Europea. È stata riproposta nel 2010, con riguardo prevalentemente alla prima accezione, innanzitutto nel rapporto Monti e successivamente da ministri economici esperti ed ex presidenti della Commissione. Nel novembre 2011, un documento della Commissione ha avviato una consultazione pubblica sul tema. La finalità prevalente degli e. sarebbe in questo caso una migliore gestione del debito pubblico dei singoli Stati, per ridurre il premio per il rischio di inadempienza e quindi i rendimenti richiesti dagli investitori, grazie a garanzie congiunte o separate dei Paesi dell’area euro. Si limiterebbe anche il rischio di liquidità, legato alle dimensioni ridotte di emissioni di singoli Stati. Gli e. consentirebbero di rispettare la clausola dei trattati istitutivi dell’euro, che vietano aiuti a un Paese a rischio di inadempienza (default) sul suo debito sovrano a spese dei contribuenti di altri Stati membri, direttamente o per il tramite della BCE. La garanzia congiunta rimuoverebbe la caratteristica di debito in capo a un Paese, pur se denominato in euro, e consentirebbe di eliminare il rischio di credito generato dal fenomeno noto come *original sin*, ovvero peccato originale.

A differenza di altre nazioni che emettono debito pubblico nella loro valuta e che sono in grado di ripagarlo se la banca centrale stampa nuova moneta, un Paese dell’area euro non può ricorrere alla BCE, che è una banca centrale indipendente rispetto ai singoli governi nazionali. L’analogia è con il caso di uno Stato che emetta debito pubblico denominato in valuta estera, valuta che può essere ottenuta solo a fronte di avanzi di bilancia dei pagamenti; la carenza di riserve valutarie provocherebbe una crisi sul debito sovrano (crisi finanziaria). L’opposizione alle diverse proposte nasce dal timore dei comportamenti di azzardo morale da parte dei beneficiari delle garanzie, ovvero dei Paesi maggiormente a rischio di inadempienza, a scapito di quelli valutati più affidabili dai mercati. In assenza di una maggiore centralizzazione nell’eurozona del controllo preventivo e consuntivo delle politiche fiscali dei singoli Paesi, una garanzia congiunta finirebbe per trasferire l’onere del debito dalle nazioni più indebitate sui contribuenti di quelle che lo sono meno, come la Germania, con ovvie difficoltà di consenso politico o di violazione di norme costituzionali interne. Gli unici e., con garanzie in proporzione alle quote di capitale nella BCE, sono stati sinora emessi dall’European Financial Stability Facility (EFSF) per erogare finanziamenti a tassi ridotti, concordati a livello europeo, a Irlanda, Portogallo e Grecia, per primi coinvolti nella crisi del debito sovrano.” Tratto da *Dizionario Treccani di Economia e finanza*.

mondiale: accesso al credito, gestione prudente dei risparmi e sostegno agli investimenti delle imprese produttive.

Questi sono solo alcuni dei piccoli passi avanti che si potrebbero mettere in atto e che darebbero vita, con un effetto domino, ad altre idee e soluzioni orientate al bene comune.

Ma che cosa sia il bene comune, oltre a un concetto astratto e poco utilizzato, non è molto chiaro alla nostra società: purtroppo non siamo più abituati a pensare in virtù di un bene comune, eppure molti studiosi di economia nei secoli precedenti hanno trattato questo argomento, seppur in modi diversi e spesso anche contrapposti.

Un autore che ha ampiamente affrontato tale tema è l'economista italiano Stefano Zamagni (2007)⁸ che sottolinea anzitutto la differenza tra bene totale e bene comune come segue:

“Ma in cosa precisamente consiste la differenza tra bene comune e bene totale? Una metafora chiarisce il punto. Mentre il bene totale può essere reso con l’immagine di una sommatoria, i cui addendi rappresentano il bene dei singoli, il bene comune è piuttosto assimilabile a un prodotto, i cui fattori rappresentano il bene dei singoli. È chiaro il senso della metafora: in una somma se alcuni degli addendi si annullano la somma totale resta comunque positiva. Anzi, può addirittura accadere che se l’obiettivo è quello di massimizzare il bene totale convenga ‘annullare’ il bene (o benessere) di qualcuno a condizione che il guadagno di benessere di qualcun altro aumenti in misura sufficiente per la compensazione. Non così, invece, con un prodotto, perché l’annullamento anche di un solo fattore azzerava l’intero prodotto. Detto in altri termini, quella del bene comune è una logica che non ammette sostituibilità: non si può sacrificare il bene di qualcuno – quale che ne sia la situazione di vita o la configurazione sociale – per migliorare il bene di qualcun altro e ciò per la fondamentale ragione che quel qualcuno è pur sempre un portatore di diritti umani fondamentali. Per la logica del bene totale, invece, quel qualcuno è un individuo, cioè un soggetto identificato da una particolare funzione di utilità e le utilità – come si sa – si possono tranquillamente sommare (o confrontare), perché non hanno volto, non esprimono un’identità, né una storia. Essendo comune, il bene comune non riguarda la persona presa

⁸ Zamagni, S. (2007), “L’economia del bene comune”, Roma: Città Nuova.

nella sua singolarità, ma in quanto è in relazione con altre persone. Esso è dunque il bene della relazione stessa fra persone; è il bene proprio della vita in comune. È comune ciò che non è solo proprio – così accade invece con il bene privato – e ciò che non è di tutti indistintamente – così accade con il bene pubblico”. (Zamagni, 2012)⁹

1.2 Il bene comune: Smith e Genovesi a confronto

“Se il benessere individuale significa il malessere collettivo, significa che i conti dell’economia non tornano.”

Carl William Brown

Invece di dare una definizione a priori di *bene comune*, faremo un excursus, attraverso la comprensione del pensiero di entrambi questi autori, che ci permetterà di trovare una possibile interpretazione di tale termine.

Il confronto tra Smith e Genovesi non è stato scelto a caso, in quanto entrambi sono vissuti nello stesso periodo storico, cioè nel 1700, ed entrambi hanno trattato il tema del bene comune, ognuno apportando importanti contributi alla teoria economica e analizzandola secondo punti di vista differenti.

Adam Smith (1776)¹⁰ può essere definito il precursore dell’attuale economia, infatti è proprio analizzando le sue teorie e i suoi scritti che è possibile capire meglio i meccanismi economici che si sono instaurati nel corso del tempo all’interno del nostro sistema.

Uno dei perni attorno a cui ruota il ragionamento economico smithiano, è il concetto di *“mano invisibile”* (Smith, 1776)¹¹: l’uomo, governato da impulsi, prende coscienza dei propri interessi/bisogni e cerca di soddisfarli secondo le proprie inclinazioni. In questa fase di soddisfazione è necessario che gli individui vengano lasciati liberi di perseguire il proprio bene, perché in tale libertà è presente l’azione della Provvidenza che ha coordinato armoniosamente i vari impulsi umani: l’individuo *“mira solo al suo proprio guadagno ed è condotto da una mano invisibile, in questo come in molti altri casi, a perseguire un fine che non rientra nelle sue intenzioni.”*

⁹ Tratto dall’Enciclopedia on line Treccani.it, [http://www.treccani.it/enciclopedia/bene-comune-e-fraternita_\(Il_Contributo_italiano_alla_storia_del_Pensiero:_Economia\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/bene-comune-e-fraternita_(Il_Contributo_italiano_alla_storia_del_Pensiero:_Economia)/)

¹⁰ Smith, A. (1776) [1776], *“The wealth of nations”*, Oxford: Oxford University Press.

¹¹ *Ibidem*.

A questo punto Smith (1776) spiega che è proprio il mercato il luogo in cui i singoli individui possono raggiungere i propri interessi individuali, senza dover dipendere dalla benevolenza dei propri concittadini, come ricorda in una delle sue più celebri frasi:

“Non è dalla benevolenza del macellaio, del birraio o del fornaio, che noi ci aspettiamo la nostra cena, ma dal loro rispetto nei confronti del loro stesso interesse. Noi ci rivolgiamo, non alla loro umanità ma al loro amor proprio, e non parliamo loro delle nostre necessità ma della loro convenienza.” (Smith, 1776, p.26)

Con questo passaggio il celebre economista sottolinea l'importanza del mercato, quale strumento che libera dalla dipendenza dagli altri, tipica dei rapporti feudali che avevano caratterizzato il secolo precedente a quello dell'autore. A tal proposito Bruni (2007) evidenzia l'importanza che Smith conferisce a un elemento mediatore quale il mercato:

La relazione non mediata (dal mercato) è sinonimo di relazione incivile, feudale asimmetrica e verticale. L'altro mi ferisce perché è un potente o un padrone che mi domina, perché non combatte alla pari con me. Il mercato, quindi, consente di evitare questa relazione immediata, incivile e di costruire una umanamente più alta. [...] (Bruni, 2007, p.43)

Bruni fa inoltre notare che Smith afferma ed esalta l'importanza per l'uomo di rapporti non mediati, ma questi devono esistere al di fuori della vita economica, solo nella sfera privata, costituita da famiglia e pochi amici fidati.

Oggi è possibile constatare che tale dinamica descritta da Smith si è realizzata in modo fin troppo veritiero: per evitare i rischi che comportano le relazioni non mediate, usando le parole di Bruni, per evitare *“la ferita dell'altro”* (Bruni, 2007)¹², gli individui

¹² Bruni riproponendo il pensiero aristotelico (Aristotele, “Politica”) scrive: *“L'uomo felice ha bisogno di amici e per questa ragione non si può essere felici da soli [...]. Però, se la felicità richiede rapporti sociali, richiede cioè amicizia e reciprocità, e se l'amicizia e la reciprocità sono sempre faccende di libertà non controllabili pienamente e unilateralmente dal singolo, allora la nostra felicità dipende dalla risposta degli altri, da quanto gli altri ricambiano il nostro amore, la nostra amicizia e la reciprocità. [...] allora la vita felice ha una natura ambivalente: l'altro è per me gioia e dolore. [...] D'altra parte, se per evitare questa*

hanno imparato a gestire ogni aspetto della propria vita attraverso il mercato: ormai tutto ha un prezzo e questo permette agli uomini di non esporsi in rapporti che non siano mediati dal mercato. E' sempre più difficile, soprattutto per i giovani, instaurare relazioni basate sulla reciprocità e sul dono, perché nel corso dei decenni queste parole non hanno trovato più applicazione pratica nel quotidiano e sono state mano a mano dimenticate o tramutate in ideali lontani dalla realtà.

Il mercato, quindi, con la presunzione di porre tutti su uno stesso piano di eguaglianza e anonimità, ha portato alla riduzione dei rapporti umani diretti e a una crescente solitudine e insoddisfazione che hanno reso l'uomo arido di sentimenti e affamato di qualsiasi cosa potesse riempire quel vuoto lasciato dall'assenza di "rapporti umani"¹³. Tale vuoto viene continuamente riempito attraverso acquisti di ogni genere, attraverso una insaziabile corsa al potere e al denaro che sono alla base del nostro capitalismo, attraverso un continuo rifugiarsi dietro mezzi di comunicazione che alimentano la asocialità e che spingono le persone a vivere in un contesto fittizio, quali i social network, le chat ecc. dove ci si illude di coltivare rapporti umani, con il surplus di non incorrere comunque nella famosa "ferita" di Bruni. Ma quella "ferita" è necessaria alla sopravvivenza dell'uomo almeno quanto lo è il cibo: è una ferita che permette l'evoluzione, la crescita, il superamento dei propri limiti e la conoscenza di sé. Ad avviso di chi scrive (e come vedremo in seguito anche secondo la prospettiva di Genovesi) è proprio il confronto con l'altro che permette alla mano invisibile di Smith di agire per il bene comune; se viene a mancare tale confronto non vi è la scintilla per accendere il fuoco, non vi è il salto per raggiungere l'altro argine del fiume e continuare il percorso, non vi è la morte rigeneratrice che porta nuova vita.

Genovesi (1765-1767)¹⁴, come Smith, vede nella socialità il principale fattore distintivo dell'uomo rispetto agli altri esseri viventi, ma se Smith fonda la socialità sulla propensione dell'uomo a fare scambi e baratti, Genovesi la fonda invece sulla sua naturale inclinazione

vulnerabilità e questa probabile sofferenza mi rifugio nella solitudine e nella contemplazione al riparo dagli altri, la vita non fiorisce in pienezza." (Bruni, 2007)

¹³ Uso tale termine per indicare tutti quei rapporti che non essendo mediati da alcunché permettono all'uomo di mettere in gioco i propri sentimenti e incorrere in situazioni quali la crescita personale sia attraverso i doni dell'altro (intesi come le dinamiche positive che possono nascere in un rapporto) sia attraverso le ferite dell'altro (intese come le dinamiche negative che possono nascere in un rapporto e creare nell'altro quel cambiamento doloroso che influenzerà la sua identità).

¹⁴ Genovesi, A. (2005) [1765-1767], *"Lezioni di commercio o sia di economia civile."*, ed. critica a cura di M.L. Perna, Napoli: Istituto Italiano per gli studi filosofici.

alla *reciprocità*, intesa come “il reciproco diritto di esser soccorsi, e conseguentemente una reciproca obbligazione di soccorrerci nei nostri bisogni” (Genovesi, 1765-67).

Genovesi vede il mercato come una delle forme principali di reciprocità; esso diventa “luogo di socialità genuina, o in una parola, di amicizia” (Bruni, 2006), in quanto fa perno sul concetto di fiducia, o “fede pubblica”, necessaria affinché possano instaurarsi rapporti commerciali tra gli uomini “*perché dove non è fede, ivi non è né certezza di contratti, né forza nessuna di leggi, né confidenza d’uomo a uomo. Perché i contratti son legami, e le leggi civili patti e contratti pubblici anch’esse*” (Filangeri, 1780)¹⁵.

Possiamo facilmente intuire che per Genovesi la fiducia necessaria a instaurare un’amicizia¹⁶, rischiando la “*ferita dell’altro*”; è la stessa fiducia necessaria a instaurare rapporti economici, quindi la relazionalità dei mercati coincide con la relazionalità civile, al contrario di quanto invece affermato da Smith; da tale incontro e fusione nasce il termine genovesiano “economia civile”.

Quindi, ricapitolando le due diverse accezioni conferite al termine “bene comune” possiamo dire che Smith lo intende come il risultato non-intenzionale dell’azione dei singoli individui: gli individui devono agire unicamente per il proprio interesse, senza preoccuparsi per l’altro o dell’altro e senza attivare quel meccanismo di *sympathy*, che in Smith significa appunto empatia e amicizia; solo così il mercato sarà in grado di generare il bene comune. Affinché ciò avvenga è però necessario rendere le relazioni economiche immuni dai sentimenti e dai “rapporti umani”, perché questi potrebbero dare luogo a quelle disuguaglianze che avevano caratterizzato il feudalesimo e a quelle già citate ferite. Quindi, secondo Smith, l’incontro/scontro con L’Altro non è necessario per costruire il bene comune, in quanto è il Mercato stesso a garantirlo, evitandoci il dolore, ma, a questo punto è il caso di citarla, anche la possibile *felicità*! Una felicità che lo stesso Genovesi aveva intuito scaturisse dai rapporti umani che andavano conservati nella vita economica.

Possiamo quindi concludere usando le parole di Bruni (2008):

*“Tutte le comunità umane – di lavoro, politiche, condominiali, famigliari
– sono luoghi di vita e di morte, di benedizione e di ferita. Così il bene
comune: non c’è un bene che possa nascere dalla rimozione del dolore*

¹⁵ Filangeri (1780) citato da Bruni (2006, p. 41).

¹⁶ Termine inteso in senso lato, come sinonimo di “rapporto umano”, si veda nota n.6.

che i rapporti umani inevitabilmente portano con sé, soprattutto in un mondo fatto di persone uguali in dignità, ma diverse e libere.” (Bruni, 2008 p.5)

1.3 La ricchezza e la felicità

“Ricco no” - disse – “Sono un povero con soldi, che non è la stessa cosa”

Gabriel Garcia Marquez

I soldi non fanno la felicità. E' una frase che nel corso della storia non è mai stata smentita, al massimo è stata ampliata con l'espressione "Ma aiutano molto!". Questa affermazione si è sempre ritenuta vera, soprattutto a partire dal XXVIII secolo, periodo in cui gli economisti hanno tentato di esplorare il tema della felicità per ricondurla a dati economici e trovare una sensata relazione con quello della ricchezza.

Nel tempo si è così costruita l'idea che un aumento di ricchezza desse vita a un aumento di benessere, termine utilizzato per far riferimento alla felicità (concetto che potrebbe sembrare troppo astratto per un'economista, ma che spesso è stato oggetto di discussioni, trattati, saggi e studi empirici).

Il pensiero di fondo che si è alimentato soprattutto tra il Settecento e l'Ottocento è riassumibile con la famosa "Favola delle api. Vizi privati, pubbliche virtù"¹⁷ di Bernard De Mandville (1714)¹⁸; essa sostiene che è la volontà di soddisfare i propri vizi (lusso, invidia, lussuria, ecc.) a far sviluppare e prosperare la società, poiché il loro perseguimento aziona l'aumento dei consumi dei più ricchi, contribuendo alla circolazione del denaro e all'aumento dei posti di lavoro per i più poveri.

Pertanto, gli economisti del Settecento, tra cui anche Genovesi, vedono nel lusso e nell'ambizione a un maggior consumo, un fattore caratterizzante una società in progresso, in quanto tra gli uomini si diffonde sempre di più il desiderio di distinguersi

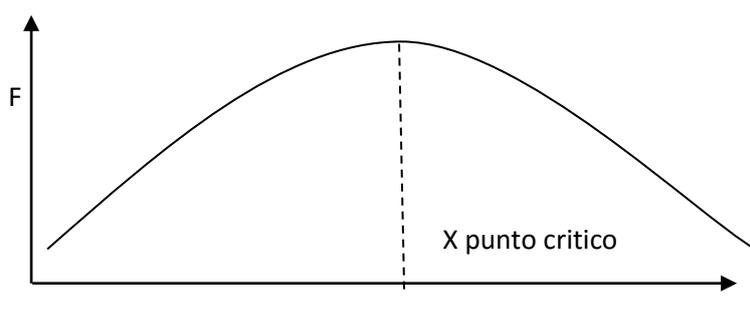
¹⁷ "La favola narra la triste storia di un alveare di api egoiste che vivevano nell'abbondanza. Ad un certo punto le api si convertono e diventano altruiste e virtuose. In breve tempo, l'alveare precipita nella miseria" (Bruni, 2001).

¹⁸ De Mandeville, B. (1714), "The Fable of the Bees: or, Private Vices, Publick Benefits", London: J. Roberts. C. Valenziano Parlato (1961) "La favola delle api, ovvero Vizi privati benefizi pubblici", Torino: Boringhieri.

dalla classe sociale a cui appartengono per entrare a far parte di quella subito superiore, quindi tale meccanismo *“anima la fatica e la diffonde”* (Genovesi, 1976)¹⁹ portando a un crescente sviluppo anche delle classi sociali più basse.

Possiamo facilmente intuire il perché, nel tempo, si sia affermato un paradigma tale per cui un aumento di ricchezza potesse portare un aumento di benessere. Ma siamo sicuri che questa tesi sia ancora inconfutabile? Molti economisti hanno ripreso a parlare di felicità proprio in virtù del fatto che sempre maggiori studi empirici stanno dimostrando non solo che il denaro non fa la felicità, ma addirittura che è vero il contrario: un aumento di ricchezza provocherebbe a lungo andare (e superata una certa soglia), un aumento di infelicità. Questa teoria ha preso il nome di *“Paradosso della felicità”* (Richard Easterlin, 1974)²⁰, che interpreta, come dalla figura sotto riportata (Figura 1) il rapporto tra reddito individuale e felicità.

Figura 1-Rapporto tra reddito e felicità



Fonte: *“L’economia, la felicità e gli altri”* Bruni (2004)

Uno dei primi a spiegare le ragioni alla base di tale assunto è stato lo psico-economista Daniel Kahneman (2004)²¹ che, attraverso delle indagini scientifiche, ha messo in evidenza il fatto che le persone, investendo una parte eccessiva delle loro risorse in beni materiali, trascurano i cosiddetti beni relazionali (vita familiare, di relazione, ecc....), necessari alla felicità di ogni individuo. Quindi, se in un primo momento gli individui riescono a trarre da un aumento di reddito un aumento di benessere, superato il *“punto critico”* il benessere inizia a diminuire; è importante precisare che il raggiungimento del punto critico è del tutto inconsapevole, in quanto gli individui

¹⁹ Genovesi (1976), citato da Bruni (2001, p 871).

²⁰ Easterlin, R. (1974), *“Does economic growth improve human lot? Some empirical evidence, Nation and Households in economic growth: Essays in honor of Moses Abramowitz”* (a cura di P.A. Davis e M.W. Reder), New York e London: Academic Press.

²¹ Kahneman D., Krueger A.B., Schkade D. A. et al. (2004), *“A survey method for characterizing daily life experience. The day reconstruction method (Drm)”*, «Science», 3, pp. 1776-80.

vengono assorbiti dai numerosi condizionamenti sociali che li alienano da una tale consapevolezza, facendoli agire in modo irrazionale.

Infatti, nonostante una forte consapevolezza dell'importanza delle relazioni nella vita di ognuno, la maggior parte delle persone continua ad adottare gli stessi comportamenti materialisti che spingono l'uomo ad accumulare sempre una maggiore quantità di ricchezza, illudendosi di raggiungere così una soglia più alta di benessere/felicità. Kahneman (2004)²² spiega questa attitudine con la metafora dell'effetto *treadmill* (tappeto rullante): un aumento di reddito è paragonabile a una corsa inconsapevole su un tappeto rullante, nonostante i continui sforzi, non ci si sposta dal punto di partenza. Questo meccanismo genera due principali effetti: l'*hedonic treadmill*, secondo cui un nuovo acquisto porta ad un aumento temporaneo di benessere, che, dopo poco tempo, torna rapidamente al livello precedente (teoria dell'adattamento) e il *satisfaction treadmill* che dipende, invece, dal livello di aspirazione: nel momento in cui il reddito aumenta, l'individuo, volendo mantenere lo stesso livello di benessere, si vede spinto a cercare ulteriori piaceri più intensi che lo appaghino, in quanto, come abbiamo visto, la soddisfazione ha un carattere temporaneo. Quindi, nonostante la felicità oggettiva dell'uomo venga in continuazione migliorata attraverso nuovi acquisti, quella soggettiva (autovalutazione della felicità) rimane costante.

Bruni (Bruni, 2005) in uno dei suoi lavori mette in evidenza un'ulteriore spiegazione al paradosso, citando la cosiddetta teoria posizionale della felicità: essa si basa sull'ipotesi che il benessere che un individuo trae dal proprio consumo acquista o perde di valore dal confronto del benessere del proprio gruppo di riferimento. Matematicamente parlando potremmo scrivere tale relazione come segue:

$$BSa = f(Ca, Ca/Cb)$$

Indicando con:

BSa = benessere dell'individuo "a"

Ca = consumo dell'individuo "a"

Cb = consumo dell'individuo "b"

Il benessere soggettivo di a dipende cioè sia dal consumo di a che dal confronto sociale (il rapporto tra il suo consumo e quello di b , ovvero il soggetto/gruppo di riferimento per lui). Così, se il mio reddito aumenta, ma quello del mio gruppo di

²² *Ibidem.*

riferimento aumenta di più (colleghi, vicini di casa, ecc.), posso avere più reddito, ma sentirmi peggio. Ad esempio: nel momento in cui un individuo verrà a conoscenza del fatto che il suo stipendio è raddoppiato sperimenterà un certo grado di felicità, che diminuirà nel momento in cui lo stesso individuo verrà a conoscenza del fatto che un suo vicino, un suo amico o un suo familiare avrà subito un aumento di stipendio maggiore.

Quindi possiamo giungere alla conclusione che un confronto con gli altri, in cui siamo noi "l'anello debole" porta frustrazione e infelicità, ma non è vero anche il contrario, ossia che un confronto con gli altri in cui siamo noi ad essere la parte che ha un beneficio maggiore apporti felicità. Con questa teoria Bruni tende a precisare che la socialità che scaturisce dal confronto con gli altri è intesa in termini di competizione, rivalità e invidia, ma come ben sappiamo, questa è solo una parte della socialità intesa nel suo insieme.

E' bene notare che tali componenti della socialità sono quelle maggiormente e implicitamente promosse dal consumismo attuale: le persone vengono spinte al consumo attraverso vari stratagemmi tale per cui il confronto con il prossimo non è visto come arricchimento emotivo, ma come sfida; si corre dietro a un "di più" che non trova mai fine e di cui non ci si sazia mai; *L'Altro*, essendo un nemico (come abbiamo visto nei primi paragrafi) che può farci del male, diventa anche un concorrente da battere e superare, come se questa gara al possesso potesse portarci al suo annullamento e alla nostra vittoria. Purtroppo o per fortuna, invece, accade il contrario: la competizione con l'altro ci isola, ci frustra e ci fa cadere in un circolo vizioso in cui perdiamo di vista non solo le componenti buone della socialità (la crescita, l'arricchimento culturale, ecc.) ma anche il valore del nostro tempo e delle nostre relazioni, che vengono messi da parte nella perenne gara al "di più". La verità è che sottovalutiamo l'importanza del nostro tempo, sopravvalutando quella del consumo come fonte di soddisfazione: il tempo dedicato alle relazioni (vera fonte di felicità) passa in secondo piano nel confronto con i beni materiali, se non nella teoria sicuramente nella pratica, tanto che gli individui lavorano nell'illusione che il guadagno maggiore potrà condurli verso la felicità.

Questo ragionamento può essere meglio compreso analizzando nello specifico le differenze tra beni relazionali e beni materiali e individuando nei primi una delle principali cause di felicità per l'uomo.

1.4 I beni relazionali

“La comunicazione elettrica non sarà mai un sostituto del viso di qualcuno che con la propria anima incoraggia un'altra persona ad essere coraggiosa e onesta.”

Charles Dickens

In campo economico sono sempre state oggetto di maggiore attenzione le relazioni strumentali, perché più attinenti ai fenomeni di mercato, altrettanto caratterizzati dalla logica strumentale, a discapito delle relazioni “genuine”, prive di fini utilitaristici.

Di recente, però, gli studi economici hanno avviato un'altra strada, analizzando e conferendo una diversa attenzione alle relazioni in senso più umanistico, poiché ci si è resi conto che a seconda della qualità delle relazioni che l'uomo costruisce, le sue scelte si orientano in modo diverso anche nel consumo.

Questa nuova consapevolezza ha iniziato a far parlare di beni relazionali, tema ancora non perfettamente delineato da concetti chiari e univoci.

I precursori che hanno utilizzato tale termine sono essenzialmente quattro, ognuno dei quali ha apportato delle sfumature diverse nei contenuti attribuitigli dagli altri, ma tutti d'accordo nel definirli come dimensioni delle relazioni che non possono essere né prodotte né consumate individualmente, perché dipendono dalle interazioni con gli altri e possono essere goduti solo se condivisi nella reciprocità.

La filosofa Marta Nussbaum (1986)²³ definisce il bene relazionale la relazione in sé tra soggetti, intendendo con tale termine l'esperienza umana che porta all'amicizia, all'amore reciproco, all'impegno civile ecc. Al contrario, l'economista Benedetto Gui (1987)²⁴ pensa che il bene relazionale sia solo una delle componenti derivanti dalle relazioni, che egli chiama “incontri”.

Ad appoggiare la teoria di Gui è sicuramente l'economista Uhlener (1989)²⁵ che li categorizza come *“beni che possono essere posseduti solo attraverso intese reciproche che vengono in essere dopo appropriate azioni congiunte intraprese da una persona e da altre*

²³ Nussbaum M. C. (1996) [1986], *“The Fragility of Goodness: Luck and Ethics in Greek Tragedy and Philosophy”*, Cambridge: Cambridge University Press.

²⁴ Gui B. (1987), *“Eléments pour une Définition d'Economie Communautaire, Notes et Documents”*, 19-20, pp. 32-42.

²⁵ Uhlener C. (1989), *“Relational Goods and Participation: Incorporating Sociality into a Theory of Rational Action”*, Public Choice, 62, pp. 253-285.

non arbitrarie". Un'analisi diversa ci viene offerta dal sociologo Pierpaolo Donati (2011)²⁶ che fa risalire la nascita di tale termine all'esigenza crescente nell'epoca moderna di salvaguardare i cosiddetti beni comuni: il rischio è di creare confusione e ridurre la loro importanza primaria a una questione di mero possesso e proprietà. Così Donati, partendo dal concetto di bene comune, arriva ad affermare che questo si genera dalle relazioni che connettono i soggetti in un ambito di reciprocità e volontarietà. A tal proposito Donati scrive:

"Ci rendiamo quindi conto del fatto che il bene comune ha una sua propria natura inalienabile, che poggia sulle relazioni esistenti tra coloro i quali lo condividono, perché preserva i fondamenti del legame sociale. Ma tale condivisione (sharing) deve essere, è – effettivamente – volontaria. Non ha, e non può avere, un carattere basato sulla forza o sulla costrizione, perché il bene comune ha un carattere relazionale, risiede nel carattere mutuo e reciproco delle azioni di chi contribuisce a generarlo e a rigenerarlo. Se il legame sociale dovesse rompersi, avrebbe luogo un collasso delle qualità delle persone coinvolte, dal momento che le caratteristiche umane dipendono proprio da quel legame. Soltanto considerando il bene comune come bene relazionale, potremo comprendere la sua intrinseca connessione con la persona umana."
(Donati, 2011, p.76).

Dalle riflessioni di Donati è possibile pertanto cogliere lo stretto rapporto che sussiste tra bene comune e bene relazionale e che sarà meglio delineato più avanti, introducendo altri concetti che fanno da collante a queste due tematiche, quali quello di reciprocità, di gratuità e di dono.

Un altro aspetto importante da trattare nell'ambito dei beni relazionali è la loro reale collocazione in un dibattito che non li vede parte né dei beni privati, né dei beni pubblici. La principale caratteristica che permette di non categorizzarli come nessuno dei due beni precedentemente citati è quella di una rivalità-invertita o anti-rivalità nel consumo, che non è tipica né dei beni privati (rivali nel consumo ed escludibili), né di quelli pubblici (non

²⁶ Donati P. (2011) *"Verso una società sussidiaria? Teorie e pratiche della sussidiarietà in Europa"*, Bologna: Bononia University Press.

rivali nel consumo). I beni relazionali, infatti, sono soggetti a un meccanismo tale per cui il consumo positivo di un soggetto aumenta se ne aumenta la condivisione.

Analizzando nello specifico quanto detto finora, Bruni (Bruni, 2006) ha individuato una serie di caratteristiche fondamentali per definire un bene relazionale:

- *Identità*: l'identità del singolo è necessaria nella relazione perché oltre a rappresentare un rischio, configurabile come la possibile *"ferita dell'altro"* (Bruni, 2007), diventerà anche la fonte da cui trarrà valore e crescita la relazione stessa. Infatti secondo la Uhlener (Uhlener, 1989)²⁷ gli scambi fatti in maniera anonima non sono da considerarsi relazionali.
- *Reciprocità*: è quella caratteristica che permette uno scambio vicendevole di sentimenti, tale da generare non solo un codice relazionale unico per ogni relazione, ma anche una spesso tacita consapevolezza reciproca di poter contare sull'altro.
- *Simultaneità*: la co-produzione e co-consumazione del bene avvengono allo stesso tempo. E' inoltre vero che vi può essere asimmetria nella produzione, ma nell'atto del consumo è necessario che il godimento del bene avvenga solo ed esclusivamente con il coinvolgimento dell'altro.
- *Motivazioni*: il motivo che spinge all'instaurare una relazione è essenziale, in quanto la relazione non deve risultare un mezzo per giungere a un fine, ma, al contrario, dovrà risultare il fine ultimo degli sforzi di reciprocità, identità e gratuità portati avanti da tutti i soggetti coinvolti.
- *Fatto emergente*: il bene relazionale è definito tale in quanto la sua creazione/produzione non presuppone un'iniziale intenzionalità, ma avviene spontaneamente a seguito di una reiterata condivisione di situazioni e di un reiterato coinvolgimento fatto in condizioni di reciprocità e gratuità. Proprio per questo un bene relazionale può emergere anche da una semplice transazione di mercato, apportando alla stessa non solo una nuova dimensione che va al di là del fine strumentale per il quale era nata, ma anche un valore maggiore che influenzerà le dinamiche della transazione stessa.
- *Gratuità*: dato che il bene relazionale deve essere privo di fini utilitaristici, come afferma Bruni (2006), *"richiede motivazioni intrinseche nei confronti di quel*

²⁷ Uhlener (1989) citato da Bruni (2006, p 16).

particolare rapporto”, infatti l’autore pensa che “ci sia negli esseri umani un meccanismo psicologico che ci porta a provare piacere tutte le volte che vediamo gli altri (o noi stessi) compiere un atto per motivazioni intrinseche (e non strumentali), indipendentemente dal fatto che da quel comportamento traiamo un beneficio diretto”. (Bruni, 2006, p.18)

- *Bene*: Bruni ribadisce che la natura del bene relazione è quella di essere anzitutto un *bene*, perché ha un valore ed è in grado di soddisfare un bisogno, ma non ha un prezzo di mercato, in quanto è caratterizzato dalla gratuità.

A seguito di tale analisi possiamo ben intendere l’importanza che hanno le relazioni nella vita degli uomini e nel determinare il loro livello di felicità; utilizzando questa analisi come parte complementare del discorso fatto in merito al paradosso della felicità sorge spontaneo chiedersi perché, nonostante gli uomini siano a conoscenza dell’importanza dell’aspetto relazionale nelle loro vite, non si “obbligano” a rendersi felici, indietreggiando nei loro comportamenti caratterizzati da fini materialisti, una volta superata la soglia critica tra reddito e felicità. Bruni risponde a questa domanda introducendo il concetto di *beni pseudo-relazionali*. Oggigiorno siamo circondati da tale tipologia di beni e la maggior parte ci viene offerta dalla televisione (talk show, reality show, ecc.), ma si stanno diffondendo, anche e sempre di più, chat e siti internet dedicati a incontri tra individui. Si tratta di un consumo pseudo-relazionale, che ci illude di poter cogliere gli stessi benefici derivanti da una reale relazione a costi e rischi nettamente minori, in quanto in un rapporto virtuale non ci si mette in gioco totalmente e soprattutto è possibile gestirlo da dietro un computer/televisore, evitando quella possibile “ferita dell’altro” di cui Bruni ci ha tanto parlato. Le caratteristiche in comune con i beni relazionali sono l’identità (che, però, può essere fittizia o non completamente veritiera, per salvaguardare quella reale che potrebbe non piacere) e la simultaneità (interazione simultanea, ma priva di alcuni aspetti essenziali che contribuiscono alla comunicazione tra due persone, quale ad esempio la comunicazione non verbale).

La soddisfazione derivante da queste relazioni è nettamente inferiore rispetto a quella generata da un bene relazionale puro, eppure viene preferita proprio in virtù dei bassi investimenti emotivi che richiede. A lungo andare questa tendenza potrebbe trasformarsi in un vero e proprio mercato di relazioni, da cui non solo non riusciremmo ad attingere

buone dosi di soddisfazione e felicità, ma che addirittura alimenterebbe il meccanismo di auto-difesa nei confronti del prossimo, in quanto le relazioni umane potrebbero esser viste solo come fonte di possibile dolore. Inoltre, questo circolo vizioso avrebbe effetti disastrosi sulla fiducia nel prossimo, che, non praticata nel quotidiano, diventerebbe un investimento e un rischio troppo alto, portando così la società ad un individualismo ancor più marcato di quello attuale.

Concludiamo questo paragrafo con una riflessione di Bruni (marzo 2007), atta a conferire la giusta importanza, che nel tempo è stata dimenticata e trascurata, alle relazioni umane genuine:

“E’, questa, un’antica verità: la vita buona è vita civile, ha bisogno di rapporti umani profondi. Per questo essa è costitutivamente vulnerabile e fragile. Ma è l’unica che merita pienamente di essere considerata umana.” (Bruni, marzo 2007, p. 12).

CAPITOLO SECONDO

Un nuovo paradigma economico: Anima, Agàpe ed Economia

2.1 Reciprocità

Zigong domandò: «C'è una parola che faccia da guida per tutta la vita?». Il Maestro disse: «È la reciprocità. Quel che non desideri per te, non farlo agli altri».

Confucio

Reciprocità è una parola che finora abbiamo ampiamente utilizzato per colmare di significato soprattutto il termine “bene relazionale”. Non a caso la reciprocità è la prima base di un qualsiasi tipo di relazione, tanto che Bruni (2006) afferma “*dire vita civile è dire reciprocità*”.

Prendendo come punto di riferimento l'accurata analisi svolta da Luigino Bruni attraverso i suoi studi teorici e pratici in merito all'argomento, presenteremo di seguito tre diversi tipi di reciprocità, premettendo, però, che questi sono solo alcune delle sue componenti; in particolare, sono quelle che chi scrive ritiene maggiormente importanti per introdurre il discorso dell'economia civile. Volendo fornire un anticipo chiarificatore di cosa si intenda per economia civile, possiamo definirla come una visione alternativa del rapporto mercato-società, in cui l'esperienza della socialità umana e della reciprocità viene concepita all'interno di una normale vita economica, partendo dal presupposto che il profitto e lo scambio strumentale non sono necessariamente i suoi principi fondanti.

Le tre forme di reciprocità individuate da Bruni (2006) sono: la reciprocità cauta, la reciprocità *philia* e quella incondizionale, definita anche come un “incontro di gratuità”.

La prima forma di reciprocità, quella cauta²⁸, altro non è che una scelta di cooperazione che possiamo ritrovare come base di tutte le relazioni di mercato, secondo la tradizione della scienza economica.

Infatti, la reciprocità cauta è quella che si instaura e stabilisce in una qualsiasi forma di contratto ed è caratterizzata da tre peculiarità principali:

- *Condizionalità*: non è la gratuità a muovere il comportamento dei soggetti coinvolti, bensì la reale certezza che a un'azione fatta ne corrisponderà un'altra ricevuta, secondo un accordo precedentemente preso.

²⁸ Per un approfondimento relativo all'analisi che ha condotto alla definizione di tale tipo di reciprocità si veda Bruni (2006).

- *Enforceability*: il contratto deve essere attuabile, eseguibile, per cui è necessario un terzo soggetto esterno che controlli il corretto svolgimento del contratto e faccia applicare le giuste sanzioni in caso di violazione dello stesso.
- *Scambio di equivalenti*: le prestazioni devono essere di carattere equivalente, in modo da rispettare l'idea di giustizia commutativa riguardante l'aspetto etico di un contratto.

Bruni (2006) ricapitola l'identità della reciprocità cauta scrivendo:

“E’ una cooperazione, questa del contratto, che non richiede altro che istituzioni adeguate, leggi efficienti, sanzioni efficaci e giudici non corrotti che le facciano applicare. Questa forma di reciprocità ha quindi bisogno di civiltà, non è il frutto naturale di essere umani radunati, ma il risultato di millenni nei quali si sono costruiti istituzioni e cultura di cooperazione. Per queste ragioni definisco, in linea con l’economia civile, anche la reciprocità del contratto una conquista civile, che, lo ripeto, non solo non si oppone di necessità alle altre forme più genuine di reciprocità, ma consente a persone non legate da vincoli di sangue, di etnia, di clan, di poter intrattenere, se lo vogliono, e quindi liberamente, una relazione che spesso è mutuamente vantaggiosa, e quindi costruttrice di legami civili e di sviluppo economico e sociale.” (Bruni, 2006, p.65)

In un altro dei suoi scritti, Bruni (2007) fa un’analogia, assimilando la relazione contrattuale a una relazione d’amore (*eros*), qualificandola, quindi, come *“una relazione mutuamente vantaggiosa nella quale nessuno è mosso dal bene dell’altro ma solo dal bisogno di colmare una povertà”*. (Bruni, 2007, p.95) Più specificatamente, possiamo notare che ciò che spinge un individuo ad iniziare un progetto imprenditoriale, o a comprare qualcosa, è proprio il desiderio, lo stesso desiderio (inteso come pulsione individualista di soddisfare un proprio bisogno) che porta due individui a scegliere un amore sostanzialmente di tipo erotico, piuttosto che qualcosa di diverso, ovvero un amore che permette di raggiungere il soddisfacimento del proprio bisogno senza dover rischiare quella parte di se stessi che viene data più o meno gratuitamente in una

relazione di tipo *philia* o *agàpe*; è facile individuare le stesse caratteristiche in uno scambio di mercato basato su un rapporto contrattuale.

Pur presentando similitudini, ma sostanzialmente diversa dalla reciprocità cauta è la reciprocità che Bruni (2006) definisce *philia*. Per spiegare in modo dettagliato questa seconda forma, l'Autore parte dalla teoria di Aristotele sull'amicizia nella cultura occidentale.

Anzitutto è bene ricordare la principale distinzione che Aristotele fa nel paradigma sull'amicizia: egli la definisce l'insieme di tutte le modalità di interazione nella vita civile e in essa individua tre principali tipologie: amicizia di piacere, di utilità e di virtù. *“I motivi per cui un uomo è amico di un altro possono essere tre: perché quell'uomo è buono, o perché la sua compagnia è piacevole, oppure, infine, perché è utile per raggiungere un piacere”* (Etica Nicomachea, VIII, 1, p. 341). Comparando la classificazione di Aristotele a quella di Bruni possiamo facilmente intendere che i primi due tipi di amicizia (di utilità e di piacere) appartengono alla reciprocità cauta, mentre l'amicizia di virtù è da ricondurre alla reciprocità *philia*.

Volendo rintracciare i punti in comune tra reciprocità cauta e *philia* è possibile rendersi conto che, nonostante si annoveri l'*equivalenza* tra le caratteristiche dell'una che dell'altra forma di reciprocità, vi sono però delle differenze importanti da tenere in considerazione: nella reciprocità *philia* l'*equivalenza* è intesa non come una oggettiva misurazione dello scambio in atto, ma come la ricerca della dimostrazione di non esser sfruttati dall'altro nella relazione di cui si fa parte.²⁹ Per questo motivo un altro attributo necessario della *philia* è l'*uguaglianza*, perché permette una prossimità sul piano emotivo che non è riscontrabile in un rapporto in cui l'uguaglianza manca (ne sono esempio le relazioni tra un adulto e un bambino, tra uno schiavo e il suo padrone, ecc., relazioni che non potranno mai sfociare in un'amicizia proprio perché carenti di uguaglianza).

Nella nostra analisi segue un'altra caratteristica molto importante: la *libertà*, non solo propria della *philia*, ma anche della reciprocità cauta; come infatti ci ricorda Smith è grazie all'esistenza dei mercati che l'uomo può liberarsi dai rapporti di dipendenza tipici del feudalesimo e instaurare, nella sua vita privata, rapporti sinceri e incondizionati di amicizia. Dalla libertà è possibile quindi giungere alla caratteristica di *non-transitività*:

²⁹ Tale discorso può essere ravvisato nella teoria di Aristotele: egli, infatti, pone la giustizia come caratteristica costitutiva di un rapporto di amicizia.

l'amicizia, essendo libera, è anche elettiva e in quanto tale non gode del principio di transitività.

Tuttavia, tra le caratteristiche più rilevanti da tenere in considerazione per attuare una netta distinzione tra reciprocità cauta e *philia* vi è la *condizionalità*. A riguardo Bruni spiega che “la logica della reciprocità *philia* non è né puramente condizionale (come nel contratto) né puramente incondizionale (come nel terzo tipo di reciprocità)”; la reciprocità *philia* richiede la risposta dell'altro pur compiendo un atto di fiducia ex ante che, se non corrisposto, porta all'interruzione del rapporto.

Se quelle viste finora sono differenze sottili, che nascono addirittura da apparenti analogie tra reciprocità cauta e *philia*, di seguito è bene approfondire quegli aspetti che pongono una netta discriminazione tra questi due tipi di reciprocità, stilando un elenco delle principali differenze:

- *La ripetizione*: al contrario del contratto nella *philia* vi sono interazioni ripetute tra i soggetti, che annullano l'anonimità delle parti, permettendo la costruzione di una relazione basata sulla conoscenza dell'altro e sul rischio che ne deriva.
- *La disposizione*: è la base per un'amicizia, in quanto implica che i soggetti saranno disposti a perdonare e ad essere cooperativi in modo reciprocante, perché non viene data importanza solo ed esclusivamente a un singolo atto di tutto il rapporto, ma a quello che il rapporto ha permesso di creare; quindi, la relazione verrà interrotta solo quando si avranno “*buoni motivi per pensare che l'altro non abbia più la disposizione per l'amicizia con noi*” (Bruni, 2006, p. 80).
- *Le intenzioni*: nella reciprocità cauta non è importante il motivo per cui si è scelto un altro soggetto per interagire, in quanto è importante solo lo scopo ultimo dell'interazione, ossia l'utilità che ne deriva. Per contro, nell'amicizia le intenzioni sono il punto di partenza; infatti, come ricorda anche Aristotele nell'Etica Nicomachea, “*l'amicizia perfetta, invece, è l'amicizia degli uomini buoni e simili per virtù*” (Etica Nicomachea, VIII, p.351), quindi, l'amico diventa un fine e non un mezzo, è un'entità di valore che rimane tale se viene vissuta nella reciprocità.

Riconducendo questi due primi tipi di reciprocità al contesto economico, è possibile utilizzare le parole di Bruni (2007) per evidenziare l'importanza di rapporti di *philia* in un contesto di mercato:

“All’inizio della vocazione imprenditoriale ci può essere, e spesso c’è la passione dell’eros (reciprocità cauta); ma solo quando l’imprenditore diventa costruttore di philia nella sua azienda, ed è aperto anche alla gratuità, la sua impresa cresce e matura nel tempo in modo armonico e pienamente umano. Analogamente a quanto accade nella vita familiare e nelle organizzazioni della società civile: queste originano spesso da passioni e desideri, ma resistono alle intemperie della vita e diventano luoghi davvero vivibili e di fioritura umana quando l’amore erotico si lascia contaminare e trascendere dalla philia e dall’agàpe.” (Bruni, 2007, p. 100).

Tale riflessione conduce Bruni (2006) a introdurre il terzo tipo di reciprocità, quella incondizionale o *agàpe*: essendo l’amicizia basata sulla caratteristica di “*elettività*”, non permette l’attivazione di un processo di reciprocità in contesti nei quali vi siano individui che non sono già amici, ma sarebbero disposti a cooperare se lo diventassero.

Per definire l’*agàpe* è bene sottolineare anzitutto la principale differenza che c’è tra questa forma di reciprocità e le due precedentemente spiegate, ossia la non-condizionalità: l’*agàpe* è sinonimo di atto gratuito, libero, universalistico (quindi non elettivo, al contrario della *philia*) e non richiede nemmeno la ripetitività dell’azione. Un’azione di gratuità è caratterizzata dalla presenza di un valore intrinseco: tale valore è riscontrabile nel comportamento stesso e indipendentemente dal suo risultato.

Inoltre, al di là della ricompensa intrinseca, per poter parlare di *agàpe*, dobbiamo tenere in considerazione il fatto che *“il comportamento reciprocante degli altri non condiziona la scelta di chi segue una tale logica di azione, ma condiziona il risultato della scelta”* (Bruni, 2006 p. 91), ossia *“è mosso da una logica di reciprocità gratuita chi agisce indipendentemente dalle scelte degli altri, ma la cui felicità (utilità, nell’impoverito linguaggio dell’economia tradizionale) dipende anche dalla presenza o dall’assenza della risposta reciprocante”* (Bruni, 2006 p. 97)³⁰.

³⁰ *“Nel linguaggio della teoria dei giochi, diciamo che chi adotta una strategia di gratuità coopererà sempre, ma il suo pay-off dipende dalle strategie degli altri giocatori con cui interagisce. [...] In realtà, se si segue una logica incondizionale si esce, di fatto, dalla logica strategica tipica della teoria dei giochi, poiché non si sceglie più una strategia tenendo conto delle scelte dell’altro.”* (Bruni, 2006 p.97).

La reciprocità-agapica spinge la persona ad andare oltre se stessa, nella direzione dell'altro, senza aspettarsi alcun ritorno in termini materiali o anche solo di disposizione alla relazione (come accade invece nella altre due forme di reciprocità).

Gli ambiti in cui è possibile vedere all'opera comportamenti agapici sono diversi e, alcuni, sono strettamente connessi con la nostra quotidianità; basti pensare alle scelte che compiamo ogni giorno in merito a tematiche ambientali o civili (raccolta differenziata, rispetto delle leggi, ecc.) o a quelle azioni considerate agapiche per logica intrinseca (l'amore di una madre per un figlio, la devozione di un credente per il suo Dio, ecc.).

Dopo avere introdotto sufficientemente il tema delle varie forme di reciprocità è bene sviluppare alcune considerazioni al riguardo. Anzitutto è necessario precisare che l'*agàpe* non esclude l'esistenza delle altre due forme di reciprocità, bensì le trascende e le colma di significato e utilità, ma questo può succedere solo se si rispetta una scala di priorità (Principio di sussidiarietà) tale per cui, scrive Bruni, *"non faccia il contratto ciò che può fare l'amicizia e non faccia l'amicizia ciò che può fare l'agàpe"* (Bruni, 2007, p. 113). Infatti, partendo dalla constatazione che l'*agàpe* non è un bene economico, ossia una *risorsa scarsa*, ma, al contrario, è una virtù, che non solo non si deteriora, ma addirittura acquista maggior valore con l'uso, possiamo ben intendere che il ricorso a un contratto quando è possibile l'amicizia e all'amicizia quando è possibile l'*agàpe*, non fa altro che deteriorare *"il valore delle persone, delle relazioni e della società, svendendo il valore della vita in comune"* (Bruni, 2007 p.115)³¹.

In conclusione, è possibile rispondere a quella domanda che avevamo lasciato in sospeso nel primo capitolo, ossia *"Cos'è che nutre l'anima?"*. La risposta si apre ora in un'accezione più chiara e completa alla luce delle riflessioni sin qui formulate, tenendo in considerazione le diverse sfaccettature della reciprocità; infatti, il nutrimento dell'anima altro non è che quel valore intrinseco custodito nella reciprocità agapica.

³¹ Si riporta in nota un esempio di Bruni in merito a tale assunto: *"In una cooperativa sociale si ammala un impiegato e occorre sostituirlo per un mese. Si intravede la possibilità che gli altri soci si offrano liberamente per svolgere alcune delle mansioni del collega. Qui sono disponibili il contratto (stabilire una regola oggettiva: per esempio un tot di ore a testa per una settimana) con qualche forma di sanzione che lo faccia rispettare, e la philia: lasciare che i colleghi si auto-organizzino sulla base della propria generosità e disponibilità. In questo caso, il principio di sussidiarietà direbbe: a parità di altre condizioni, preferite la seconda. Perché? Si rafforza il legame sociale dentro la comunità aziendale. Ovviamente esiste un costo, e cioè che qualcuno abusi dell'impegno dell'altro (la ferita), ma la benedizione che si ottiene è maggiore. Oppure si potrebbe pensare anche a una regola (contrattuale) di questo tipo: chi lavora più di tot ore alla settimana per sostituire il collega ha diritto a un recupero nel mese successivo; un esempio nel quale un contratto può servire e aiutare l'amicizia."* (Bruni, 2007 p. 115, nota n. 79).

2.2 L'Economia Civile

“Pochi avranno la grandezza di cambiare la storia stessa; ma ciascuno di noi può lavorare per cambiare una piccola porzione di eventi, e nel totale di tutti quegli atti sarà scritta la storia di questa generazione.”

Robert Kennedy

L'economia civile, seppur appaia come un tema apparentemente giovane, ha le sue radici in un pensiero molto antico, che prende piede nell'umanesimo civile con Antonio Genovesi, Filangeri e Dragonetti, ma ancor più indietro nel tempo può esser fatta risalire al pensiero di Aristotele, Cicerone, Tommaso D'Aquinio e alla scuola francescana.

Partendo dalle origini più remote, è possibile affermare che i primi accenni riguardanti questo nuovo filone di pensiero nascono con la diffusione del cristianesimo: un ruolo rilevante è stato interpretato dal monachesimo che, a seguito del crollo dell'Impero romano d'Occidente, fiorì come movimento spirituale europeo, ma anche come culla del primo vero lessico economico e commerciale. Basti pensare che ci fu una rivalutazione non solo dei beni e delle ricchezze, non più ritenuti “dannati” e fonte di peccato, a meno che non usati con avarizia, ma anche del lavoro in sé: “*ora et labora*” è espressione completa del mutamento socio culturale che accompagna questo movimento spirituale. Inoltre, scopo ultimo della vita monastica era la salvezza, che poteva essere raggiunta attraverso l'assistenza ai poveri e la concessione dei prestiti ai bisognosi, azioni che diventeranno la base su cui poggerà la filosofia dell'economia civile e che valorizzeranno quel concetto che farà da collante tra rapporti economici e sociali: il dono.

Il gradino successivo cui seguì l'affermarsi dell'economia civile fu la diffusione del francescanesimo che fu esempio di economia civile soprattutto con la creazione dei “*monti di pietà*”³², prima reale istituzione di economia civile, fondata su valori quali la reciprocità e la solidarietà.

³² “Istituto destinato a concedere prestiti di importo anche minimo, a miti condizioni, con garanzia di pegno su cose mobili. In Italia, i francescani Bernardino da Feltre e Barnaba da Terni furono i primi fautori di queste istituzioni, che si diffusero largamente dopo la fondazione del monte di pietà di Perugia (1462) e soprattutto dopo la bolla di Leone X (1551) che riconobbe la liceità dell'interesse, se destinato a coprire le spese d'esercizio. Costituiti originariamente con oblazioni volontarie, alimentati dalla pubblica beneficenza e dal cumulo degli interessi (quando il prestito non era gratuito), i monte di pietà aggiunsero col tempo altri scopi a quello iniziale e, specie nelle grandi città, assunsero spesso carattere di istituti di credito.” Tratto da: Dizionario on line di storia Treccani. <http://www.treccani.it/enciclopedia/monte-di-pieta/>

Dal Quattrocento iniziò a delinearsi quel passaggio dal medioevo alla modernità caratterizzato soprattutto dall'affermarsi dell'Umanesimo e dell'Umanesimo civile; quest'ultimo sviluppatosi solo nella prima metà del Quattrocento e poi di nuovo soffocato dall'individualismo del tempo. Nell'epoca dell'Umanesimo civile prende forza l'interesse dedicato alla dimensione orizzontale e relazionale dell'essere umano (famiglia, città e Stato); il principio della reciprocità e il valore del dono si affermano come strada necessaria al mercato, in quanto un'economia è civile solo se riesce a coinvolgere ogni singolo cittadino. Tipica di questa epoca è, inoltre, la discussione relativa alla felicità, che viene interpretata come il risultato delle virtù civiche e per questo strettamente connessa alla vita civile.

In particolare, l'economia civile si afferma durante l'illuminismo italiano, e più nello specifico, napoletano: essa trasse il suo nome dal principale trattato economico di Genovesi ("lezioni di economia civile", 1765-1767) e ha insito in sé il concetto di mercato, impresa ed economia come luoghi anche di amicizia, reciprocità, gratuità e fraternità.

Alla base del pensiero genovesiano vi è sicuramente l'analisi del rapporto tra interessi, commercio e benessere sociale: egli infatti vede il commercio come uno strumento civilizzante, in quanto permette alle virtù di fiorire; infatti, la vita civile è vista e vissuta come un luogo in cui la pubblica felicità (concetto sviluppatosi in quegli anni per indicare una felicità che non riguarda quella dell'individuo in quanto tale, ma ha a che fare con le precondizioni istituzionali e strutturali che permettono ai cittadini di sviluppare la loro felicità individuale) diventa la meta di un percorso scandito da buone e giuste leggi, commercio e corpi civili nei quali gli uomini esercitano la loro socialità.

Affinché la pubblica felicità possa essere raggiunta è necessaria quella che Genovesi definisce "fede pubblica", la cui ragion d'essere è insita nella necessità di amore genuino e non strumentale per il bene comune. Con tale concetto Genovesi vuole sottolineare l'importanza dei legami che non solo diventano uno strumento da utilizzare all'interno del mercato per progredire, ma che addirittura nascono nel mercato e qui si alimentano, diventando anche sinonimo di una ricchezza intrinseca della nazione. La fede pubblica, quindi, come spiega anche Bruni (2009, p.78), "è un concetto simile a ciò che i moderni teorici sociali chiamano "social capital", cioè il tessuto di fiducia e di virtù civili che fa sì che lo sviluppo umano ed economico possa partire e mantenersi nel tempo".

E' doveroso ricordare che Genovesi associa alla fede pubblica la reciprocità, intesa come mutua assistenza, amicizia e socialità vicendevole che scaturisce dalla tendenza dell'uomo alla benevolenza verso gli altri, contrapposta spesso a un'altra tendenza, che è quella dell'amor verso se stessi, come ci ricordano gli individualisti Machiavelli, Hobbes e Mandeville nelle loro opere³³.

A seguito di tale discorso sull'economia civile è bene ricordare che una vita economica civile può sussistere solo nel momento in cui si attivano comportamenti e azioni ispirati alla gratuità, perché, come dice Bruni (2009, p.161), "senza gratuità non c'è incontro pienamente umano con l'altro, non si genera autentica fiducia, senza la quale né il mercato né la società possono funzionare".

Sulla falsariga di Bruni (2009) possiamo risalire all'etimologia della parola gratuità e scoprire che viene dal greco, *charis*, che significa "grazia" o "ciò che dà gioia" ed è strettamente correlata alle parole carisma, vocazione e dono. Essa è definibile come una modalità di svolgere un'azione; è quasi una dimensione dell'essere che né si insegna, né si impara, ma semplicemente la si "riceve come esperienza interiore gratuita e mai programmata" (2009, p.166), che ricompensa il soggetto che la vive con libertà e gioia.

"Accade che in certi momenti della vita anche economica e lavorativa, quando meno ce lo aspettiamo, ci ritroviamo capaci di vera gratuità in un atto di perdono, nell'affrontare con coraggio una situazione rischiosa, nel saper ricominciare dopo un fallimento. Sta anche qui la "non strumentalità" della gratuità." (Bruni, 2009, p.166)

A seguito delle varie tappe che hanno portato all'affermarsi di un'economia che abbiamo definito civile è bene evidenziarne di seguito i principi regolativi. Anzitutto è necessario fare una premessa: l'economia civile è un'economia di mercato, e, in quanto tale, si fonda su una serie di principi:

- il concetto di divisione del lavoro, intesa come specializzazione delle mansioni;

³³ Machiavelli N. (1992) [1513], *"Tutte le opera"*, Firenze: Sansoni.

De Mandeville, B. (1714), *"The Fable of the Bees: or, Private Vices, Publick Benefits"*, London: J. Roberts. C. Valenziano Parlato (1961) *"La favola delle api, ovvero Vizi privati benefizi pubblici"*, Torino: Boringhieri.

- l'idea di sviluppo, fondata su due diverse accezioni che coesistono, ossia la solidarietà intergenerazionale e il presupposto di accumulazione;
- il concetto di libertà d'impresa, tale per cui chi possiede determinate capacità (propensione al rischio, creatività, capacità organizzative, ecc.) deve essere lasciato libero di iniziare un'attività;
- il fine, ossia la tipologia di prodotto da ottenere.

E' proprio quest'ultimo punto che differenzia l'economia civile da quella capitalistica: mentre la prima persegue il fine del bene comune, la seconda è orientata all'ottenimento del bene totale.

I differenti fini perseguiti dai due tipi di economie di mercato trovano una chiara spiegazione in quanto segue: il bene totale, definibile anche come profitto, è la funzione obiettivo dell'impresa capitalistica, il cui principale vincolo è l'ottenimento di alcuni standard sociali ed etici minimi (si veda la responsabilità sociale delle imprese, tema sempre più affrontato in ogni tipo di azienda). Per conto, nell'impresa civile, la funzione obiettivo è la realizzazione e lo sviluppo di un progetto³⁴ orientato al bene comune, in cui la variabile del profitto è un semplice segnale che il progetto funziona e l'efficienza diventa un comportamento di responsabilità etica, piuttosto che di strategia strumentale. Infatti compito dell'economia civile è dimostrare che esistono altri principi oltre al profitto e allo scambio strumentale in grado di far proliferare la vita economica e che questi possono coesistere in un'unica realtà; in particolare, il principio di reciprocità diventa *humus* per l'economia civile in quanto, gli scambi basati su questo principio permettono lo sviluppo di trasferimenti bi-direzionali, indipendenti, ma anche interconnessi grazie alla volontà e alla libertà che li caratterizza.

Possiamo dunque concludere il discorso sull'economia civile evidenziando come ciascuno dei temi trattati finora, dal bene comune ai beni relazionali, dalla reciprocità alla

³⁴ Secondo la nota definizione di Giacomo Becattini (2000), *"Dal distretto industriale allo sviluppo locale"*, Torino: Bollati Boringhieri, p.18: *"L'impresa come progetto di vita è quella che nasce per opera di un individuo dotato di un ampio ventaglio di motivazioni all'azione, il quale decide di impegnare la propria vita in un'avventura produttiva che lui sa bene di essere di incerto esito. In questo caso, l'inizio non è rappresentato da un capitale che, attraverso l'impiego produttivo, aspira ad accrescersi, bensì da un lieve ingranaggio umano-familiare che si origina ed è affondato nelle relazioni sociali e nella matrice delle opportunità della società locale. L'imprenditore, infatti, non investe nell'impresa progetto solo i modesti risparmi che riesce a racimolare nella famiglia, o dagli amici, ma investe soprattutto la sua reputazione di competenza tecnica, di impegno sul lavoro e di correttezza nei rapporti con gli altri, che si è lentamente costruito nella comunità e che costituisce il nucleo più importante del suo capitale. Questo tipo di impresa non commisura i risultati al rendimento dei capitali immessi, ma li commisura, semmai, al grado di realizzazione del disegno iniziale, o di qualche revisione consapevole di esso"*.

gratuità, dalla felicità pubblica alla fede pubblica, è parte di un discorso più ampio che trova applicazione pratica, oltre che teorica, nell'ambito dell'economia civile: economia che si sta rivelando uno spazio ancora incolto per molti versi, ma con elevate potenzialità di fioritura.

2.3 Economia carismatica: la forza del dono

*“Non chiamateli problemi, chiamateli doni.”
Madre Teresa di Calcutta*

Economia carismatica: due parole che insieme hanno una forza intrinseca difficilmente comprensibile se non se ne conosce appieno il significato. Lo scopo di questo paragrafo sarà fare luce su un argomento ancora poco valorizzato ai giorni nostri, ma che nel corso della storia ha rivestito spazi importanti soprattutto nell'ambito religioso e sociale, un argomento che permetterà di sviluppare spunti di riflessione in merito a un'economia nuova, in cui il ruolo fondamentale verrà rivestito da una forza trainante, gratuita, per certi versi spirituale e, soprattutto, libera, quale quella della persona carismatica.

Una delle spiegazioni più antiche del termine carisma è da rinvenire nei capitoli 12 13 e 14 della Prima Lettera di San Paolo ai Corinzi³⁵, in cui tale parola trova contenuto come “dono dello spirito che dà, a chi lo riceve, occhi diversi per vedere cose che altri non vedono” (Luigino Bruni, 2007)³⁶.

E' possibile osservare come hanno agito i carismi nei secoli, semplicemente ricordando alcune delle grandi conquiste dell'uomo in merito al bene comune: in ambito economico possiamo citare i movimenti sindacali, le cooperative, le casse di risparmio, persino il welfare state europeo deve la sua nascita ai carismi che, pionieri, hanno

³⁵ “Vi sono diversi carismi, ma uno solo è lo Spirito; vi sono diversi ministeri, ma uno solo è il Signore; vi sono diverse attività, ma uno solo è Dio, che opera tutto in tutti. A ciascuno è data una manifestazione particolare dello Spirito per il bene comune: a uno infatti, per mezzo dello Spirito, viene dato il linguaggio di sapienza; a un altro invece, dallo stesso Spirito, il linguaggio di conoscenza; a uno, nello stesso Spirito, la fede; a un altro, nell'unico Spirito, il dono delle guarigioni; a uno il potere dei miracoli; a un altro il dono della profezia; a un altro il dono di discernere gli spiriti; a un altro la varietà delle lingue; a un altro l'interpretazione delle lingue. Ma tutte queste cose le opera l'unico e medesimo Spirito, distribuendole a ciascuno come vuole.” (cap.12 Prima lettera di San Paolo ai Corinzi)

³⁶ Bruni, L. (2007), “Economia e carismi: un incontro necessario” in *Unità e Carismi*, n.5, p 22-28.

disegnato il progetto per costruire un intero grattacielo di servizi, come l'istruzione, la sanità, l'assistenza ai poveri, ecc.

Un carismatico è, dunque, colui che vede in un problema la soluzione, in una situazione disastrosa la rinascita, nella bruttezza la più pura bellezza e nella paura il coraggio; una persona che è in grado di vivere nell'amore agapico la sua vita e trasformare tale amore in un'esperienza pratica utile alla comunità.

“Inoltre, anche se resta vero che la forma dell'amore tipica del “carismatico” è l'agape, occorre sempre tener presente che l'amore agapico è fecondo e umanamente maturo quando racchiude in sé anche le forme della philia e dell'eros. Il portatore di un carisma non è essenzialmente un altruista né un filantropo, ma un costruttore di comunità (philia) e un innamorato (eros). Chi, perché animato da un carisma va in cerca dei diseredati, dei lebbrosi, dei “soli”, è mosso anche dall'amore-eros, dal desiderio, perché ha occhi per vedere qualcosa che lo affascina (altrimenti si può solo fuggire, alla lunga, dai problemi e dai mali).” (Bruni, 2007)³⁷

Così come la parola gratuità, anche la parola carisma deriva dal greco *charis*, ossia “ciò che dà gioia”; infatti il carismatico opera nella gratuità più totale, per motivazioni intrinseche e non strumentali che gli permettono di godere delle sue azioni al di là dei risultati che provocano. Basti pensare agli artisti, che provano gioia nel compiere la loro opera, che sia questa un dipinto, una canzone, una poesia... Come fa notare Bruni (2007)³⁸ *“esiste una forte relazione tra gratuità, carisma e vocazione. Chi ha una vocazione (dal missionario all'artista) può operare in modo non strumentale, accostare un povero o fare un dipinto trovando in quell'attività la principale ricompensa”.*

Guardando indietro nel tempo ci si rende conto che le opere carismatiche sono state nel mondo pre-moderno lo strumento per affrontare soprattutto *“le ferite fisiche”* (Bruni, 2007)³⁹, attraverso la costruzione di ospedali, orfanotrofi, scuole, ecc. Adesso però, nell'era moderna, le ferite da curare sono soprattutto relazionali, caratterizzate

³⁷ *Ibidem.*

³⁸ *Ibidem.*

³⁹ *Ibidem.*

dall'incapacità di comunicare, di amarsi, di rispettarsi e di affidarsi l'un l'altro, a tal proposito sono diverse le persone carismatiche che hanno provato e provano ancora a dare il loro contributo per una guarigione che è, prima di tutto, spirituale; è possibile citarne alcune come Gandhi, Nelson Mandela, Martin Luther King, Mohammed Yunus, Ernesto Olivero, Chiara Lubich.

Sarà proprio l'impegno carismatico di quest'ultima che darà vita al cosiddetto Movimento dei Focolari, movimento che è stato in grado di vedere nella ferita della società attuale una benedizione.

CAPITOLO TERZO

Economia di Comunità: dalla vocazione alla realizzazione

3.1 Chiara Lubich e il Movimento dei Focolari

3.1.1 La storia

Silvia Lubich (detta Chiara) nacque a Trento il 22 Gennaio del 1920 e negli anni della sua giovinezza compì gli studi di filosofia nell'Università di Venezia, che pagò dando lezioni private nella sua città natale.

Il 7 dicembre del 1943 si consacrò a Dio con il dono di castità e prese il nome di Chiara, in onore della Santa di Assisi; questa data verrà considerata anche come la nascita del Movimento dei Focolari, frutto dell'intuizione della giovane donna di attuare le parole del testamento di Gesù "Che tutti siano uno": l'obiettivo era quello di rimettere insieme un'unica famiglia umana.

Il clima di violenza, odio e distruzione della seconda guerra mondiale la spinsero verso quella che si rivelò poi la sua vocazione: costretta a scappare sulle montagne con la famiglia quando nel 1944 bombardarono Trento, si ritrovò faccia a faccia con la disperazione e la carestia che porta con sé una guerra e fu in quel momento che scoprì Dio come l'unico ideale che resta e, in quella consapevolezza, decise di restare anche lei in città per sostenere la sua vocazione e accudire i poveri con l'aiuto di alcune amiche, con cui formò il primo nucleo del movimento.

Ben presto quel primo gruppo di donne divenne Movimento, che si diffuse dapprima in Italia, e in seguito anche in Europa e nel mondo: tale nuova corrente sprona al rinnovamento spirituale e sociale in un'ottica comunitaria e di unità; si ispira ai principi cristiani, mettendo in evidenza i valori comuni alle altre fedi e culture e si pone come strumento per portare la pace nel mondo, valorizzando le diversità culturali e sociali come fonte di crescita e ricchezza.

Un ruolo centrale nel Movimento è rivestito da coloro che ne hanno permesso la nascita, i focolarini e le focolarine: persone che vivono in piccole comunità maschili o femminili, i focolari, appunto, e che si sono spogliati della loro quotidianità per seguire Dio e mettersi completamente a disposizione del Movimento in tutto il mondo; sono membri attivi dei focolari anche le persone sposate, laiche⁴⁰ e i volontari. Inoltre, affinché

⁴⁰ Termine inteso in tutte le sue accezioni:
"laico s. m. e agg. [dal lat. tardo *laicus*, gr. λαϊκός «del popolo, profano», der. δῖλαός «popolo»] agg.

a. Che non appartiene al clero o è comunque da esso indipendente, e più genericam. che non ha carattere religioso o confessionale, che riguarda, o è formato da, persone di stato laicale: *enti*

il Movimento continui a crescere e metta radici sempre più profonde nel terreno sociale in cui opera, Chiara Lubich ha sempre fatto in modo di coinvolgere attivamente i giovani, i ragazzi e i bambini, attraverso quello che poi ha preso il nome di Movimento Gen⁴¹. Anche sacerdoti, diaconi e seminaristi diocesani condividono la spiritualità che nutre il Movimento dei focolari e si sono fatti promotori dello stesso in svariati modi. Usando le parole di Chiara Lubich è possibile definirli “Uomini al servizio di tutti”.

3.1.2 L'organizzazione

La configurazione geografica del Movimento è atta a focalizzare e sviluppare le caratteristiche e le possibilità di ogni singolo territorio. Attualmente è presente in 182 paesi, articolati in “zone”, intese come luoghi (che possono essere regioni, nazioni o insieme di nazioni) nelle quali è organizzato il Movimento nel suo complesso. Per ogni “zona” la Presidente nomina come suoi delegati una focolarina ed un focolarino che hanno la responsabilità delle attività di quel dato territorio e ne coordinano lo svolgimento attraverso un consiglio di zona. Ogni zona è composta da diversi Centri o Focolari (femminili e maschili) che promuovono la diffusione di ogni attività del Movimento. Interconnessa ai focolari è la rete di comunità locali, composte da persone di ogni età che operano, nei vari ambiti della società, per testimoniare l'unità ed i valori del Vangelo.

l., associazioni l.; apostolato l.; assistenza l., assistenza ai malati negli ospedali, ricoveri e sim., fatta da persone laiche retribuite, e non da monache; beneficio l., beneficio ecclesiastico di cui è investito un laico; comunione l., era così detta la pena dell'interdizione dagli uffici sacri, inflitta ai chierici rei di gravi colpe; pensione l., quella che un laico ritrae da un bene ecclesiastico (per es., i discendenti dei fondatori di opere pie); prebenda l., sussidio derivato dal fondo di un convento soppresso.

- b. Che s'informa ai caratteri del laicismo (in opposizione a *confessionale*): *professare idee, essere di tendenze l.; movimenti l.; la cultura l.; partiti l.,* quelli che dichiarano la propria libertà da ogni forma di dogmatismo ideologico, non soltanto religioso; *scuola l.,* quella scuola nella quale è esclusa ogni ingerenza ecclesiastica e sono riconosciute e difese la piena libertà d'insegnamento e l'essenza critica, antidogmatica, del sapere; *Stato l.,* quello che riconosce l'eguaglianza di tutte le confessioni religiose, senza concedere particolari privilegi o riconoscimento ad alcuna di esse, e che riafferma la propria autonomia rispetto al potere ecclesiastico.
- c. Come sost., chi fa professione di laicismo, chi si dichiara indipendente da ogni forma di dogmatismo confessionale: *polemiche, contrasti, accordo tra cattolici e laici.*” Tratto da *Dizionario on line Treccani.*

⁴¹ Movimento Generazione Nuova, fondato nel 1966 da Chiara Lubich per diffondere la “cultura del dare” fin dai primi anni di vita delle persone, in modo da promuovere una crescita atta alla fraternità, all'amore e alla condivisione.

Il Centro dell'Opera comprende la Presidente, il Copresidente e i consiglieri eletti dall'Assemblea generale. Esso ha la responsabilità di assicurare ed incrementare l'unità in tutta l'Opera, indirizzandola alla realizzazione dei suoi fini e curandone il coordinamento fra le sue parti.

Come regolamentato dagli Statuti, alla presidenza del Movimento dovrà esserci sempre una donna, affinché si possa conservare la sua connotazione laicale e il suo profilo mariano. L'attuale presidente è Maria Voce, eletta dall'Assemblea generale nel luglio 2008 e riconfermata il 12 Settembre 2014 per il secondo mandato consecutivo, mentre il copresidente è Jesús Morán Cepedano, eletto dalla stessa assemblea il 13 settembre 2014. Quest'ultimo dovrà "garantire che la vita interna e le attività dell'Opera di Maria siano conformi alla fede, alla morale e alla disciplina della Chiesa" come da Statuto; dovrà inoltre seguire le diramazioni dei sacerdoti e diaconi diocesani, dei giovani che si preparano al sacerdozio e quella dei membri maschili di istituti di vita consacrata. Per un maggior approfondimento sul Movimento in appendice al capitolo viene allegata la descrizione dell'Opera di Maria (APPENDICE 1, Tabella 1), oggi nota con la denominazione di Movimento dei Focolari, contenuta nel "Repertorio" delle "Associazioni Internazionali di Fedeli", che è stato pubblicato dal Pontificio Consiglio per i Laici.⁴²

3.1.3 Le opere e le attività

Il Movimento dei Focolari si impegna a 360 gradi per la crescita spirituale delle persone che vi partecipano, attuando gli insegnamenti del Vangelo in ogni ambito della vita, dall'arte all'economia, dall'istruzione allo sport.

Proprio per questo motivo negli anni sono nati numerosi gruppi di artisti di ogni genere, dediti alla creazione di una fraternità universale attraverso le loro opere; un esempio è il gruppo "Nick & friends", cantanti e musicisti che compongono gratuitamente canzoni e devolvono tutti gli introiti della vendita ad un progetto promosso dai Focolari per soccorrere le vittime del terremoto di Haiti.

Il progetto, grazie anche ai contributi dell'Amu⁴³, ha permesso la costruzione di 20 monolocali, una sala per la comunità, una cucina e un piccolo magazzino. Alcuni degli

⁴²[http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/laity/documents/rc_pc_laity_doc_20051114_associazioni_it.html#Movimento dei Focolari](http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/laity/documents/rc_pc_laity_doc_20051114_associazioni_it.html#Movimento%20dei%20Focolari)

⁴³ Azione per un Mondo Unito.

sfollati hanno trovato rifugio e oggi 17 famiglie estremamente povere vivono nelle abitazioni, 175 bambini vengono aiutati con sostegno economico a distanza e tre scuole e un asilo sono nate per opera dei Focolari.

Un'altra iniziativa nata in ambito artistico è il Festival Internazionale Armonia fra i Popoli, che nasce nel 2006 con l'obiettivo di un'educazione interculturale: viene data la possibilità, soprattutto ai giovani, provenienti da ogni parte del mondo, di farsi conoscere e di conoscere gli altri nel rispetto dell'identità di ciascuno, in un clima di condivisione e fratellanza, che si instaura attraverso la danza e altre forme artistiche che sono il tema del Festival.

Altra importante opera che si deve al Movimento dei Focolari è la nascita di cittadelle in tutto il mondo; la prima fu quella di Loppiano, seguita da molte altre, ciascuna caratterizzata da una vocazione diversa e particolare sulla base delle peculiarità del territorio in cui sorge e della gente che vi abita. Ne sono un esempio Montet, nella Svizzera francese, dedita all'internazionalità e alla formazione; Ottmaring, in Germania, con una vocazione più ecumenica, mentre Rotselar, in Belgio è orientata all'ecologia; in Europa troviamo altre cittadelle in Polonia, in Spagna, in Francia, in Irlanda, in Portogallo. Le cittadelle del Brasile sono perlopiù impegnate nel sociale, mentre nella Mariapoli Luminosa, vicino New York, si aspira all'unità in una società multietnica. In Africa, in particolare nella foresta camerunense, la cittadella Fontem ha come vocazione l'inculturazione del Vangelo, grazie ai focolarini medici che hanno diffuso la fede e la fraternità durante il loro operato.

Tra i progetti del Movimento vi è soprattutto lo studio e la formazione; per far sì che ogni disciplina possa essere interpretata nell'ottica dell'Unità sono nate diverse scuole: *le Scuole per la conoscenza della teologia e della dottrina sociale della Chiesa*, *le Scuole ecumeniche e di ecumenismo*, *le Scuole per il dialogo interreligioso*, *le Scuole per il dialogo con la cultura contemporanea* e *le Scuole per l'inculturazione*.

Uno dei progetti che ha avuto e sta avendo particolare rilievo nella storia del Movimento è il progetto di Economia di Comunione, nato dall'insegnamento di "comunione dei beni", particolarmente diffuso da Chiara Lubich quando era ancora in vita: i partecipanti al Movimento si spogliavano dei loro beni superflui per metterli in comunione con chi ne aveva maggiormente bisogno, sentendosi così parte di una grande famiglia, in cui ciascuno è se stesso, indipendentemente da ciò che possiede.

3.2 Il progetto Economia di Comunione (EdC)

Il progetto “Economia di Comunione” nasce a seguito di un viaggio fatto da Chiara Lubich nella città di San Paolo, in Brasile, nel maggio 1991: visitata la cittadella Mariapoli Araceli, Chiara si rese conto che la semplice comunione dei beni non bastava a soccorrere quei brasiliani che vivevano nella povertà più totale, ed ebbe così l’intuizione che era necessario far sviluppare quei posti, dando lavoro agli abitanti, costruendo industrie e avviando così un’economia in grado di garantire il sostentamento del popolo.

Più nello specifico Chiara propose ai 250.000 membri del Movimento del Brasile di mettere assieme le proprie risorse per far nascere, accanto alla cittadella, delle attività produttive in grado di generare utili e posti di lavoro. Gli utili dovevano poi essere liberamente messi in comunione e ripartiti in tre parti: una parte da dedicare a progetti per aiutare i poveri, finché non avessero trovato un impiego per rendersi autosufficienti, un’altra per creare strutture di formazione di “uomini nuovi” e l’ultima da reinvestire in azienda per permetterne la crescita.

Da questo primo tentativo di azienda EdC il progetto si è ampiamente diffuso e oggi si contano 761 aziende: 246 in Italia, 232 nel resto d’Europa (di cui 60 nell’Europa dell’Est), 176 in America Latina, 45 in Nord America, 38 in Asia, 15 in Australia, 9 in Africa. In maggioranza si tratta di piccole aziende, ma 10 di esse hanno più di 100 dipendenti e 15 più di 50. Per quanto riguarda i settori di attività, 194 operano nella produzione, 161 nel commercio e 327 nei servizi.

Se, da un lato, è vero che questo nuovo modo di fare economia vede tra le sue principali caratteristiche la ripartizione degli utili, questa non è da considerarsi l’unico aspetto fondamentale: infatti, il cuore etico e morale del progetto prevede che la gestione aziendale tenga conto in ogni sua scelta delle esigenze e delle aspirazioni della persona, intesa nella sua interezza, e delle istanze del bene comune. Questo principio cardine trova compimento pratico, per esempio, *“nell’offrire prodotti e servizi di qualità al giusto prezzo, trattare con giustizia i lavoratori, pagare le imposte, non inquinare, mantenere buoni rapporti con fornitori, clienti e concorrenti, cooperare con altre realtà aziendali e sociali presenti nel territorio, con uno sguardo anche ai problemi internazionali.”*⁴⁴

⁴⁴ Ferrucci, A. (2002), “Il progetto Economia di Comunione”, in *Esperienze AS*, n. 4, p. 324-332.

Tale sistema economico si fonda sulla Cultura del Dare, che, come afferma la Lubich, si concretizza nel *“Dare quello che abbiamo in soprappiù o anche il necessario, se così ci suggerisce il cuore. Dare a chi non ha, sapendo che questo modo di impiegare le nostre cose rende un interesse smisurato, perché il nostro dare apre le mani di Dio ed Egli, nella sua Provvidenza, ci riempie sovrabbondantissimamente per poter dare ancora e ricevere di nuovo e così poter venire incontro alle smisurate necessità di molti”* e continua *“La causa dell'Economia di Comunione però non domanda solo l'amore ai bisognosi, ma verso chiunque perché così la spiritualità dell'unità esige. E perciò vuole che si amino tutti i soggetti dell'azienda. Si scrive, ad esempio: «Diamo sempre; diamo un sorriso, una comprensione, un perdono, un ascolto; diamo la nostra intelligenza, la nostra volontà, la nostra disponibilità; diamo le nostre esperienze, le capacità. Dare: sia questa la parola che non può darci tregua».*⁴⁵

L'orientamento del dare deve essere messo in atto anche quando razionalmente parlando non risulterebbe conveniente per l'azienda prendere determinate decisioni (un investimento troppo rischioso, un cospicuo aumento dei costi per mantenere la linea etica dell'azienda, ecc.); infatti, solo in tal modo, è possibile sperimentare il “centuplo”⁴⁶, fattore apparentemente fuori luogo in un contesto economico, ma che in realtà riveste un ruolo fondamentale in questo tipo di gestione aziendale: il centuplo altro non è che la teoria secondo cui “quello che darai, tornerà indietro cento volte tanto” espressa nel Vangelo. Tantissimi sono i casi in cui scelte difficili e radicali, apparentemente folli in alcuni casi, si sono poi rivelate in grado di indurre uno sviluppo economico straordinario. Come sottolinea Maria Gabriella Baldarelli (2011, p.28) *“nella sua gestione entra silenziosamente ma in maniera ineluttabile la provvidenza, che si materializza nelle idee e nelle intuizioni strategiche e operative pensate individualmente ma anche insieme ad altri soggetti interessati ad essa.”*

Altro pilastro fondamentale di questo sistema economico è la formazione di Uomini Nuovi, ossia persone in grado di vivere nella piena attualità delle loro professioni, del loro

⁴⁵ Chiara Lubich (5 aprile 2001) *“Quattro aspetti dell'Economia di Comunione da sottolineare”*, Castel Gandolfo.

⁴⁶ Come si può leggere dal Vangelo secondo Marco (Mc 10,28-31): *“In quel tempo, Pietro prese a dire a Gesù: «Ecco, noi abbiamo lasciato tutto e ti abbiamo seguito». Gesù gli rispose: «In verità io vi dico: non c'è nessuno che abbia lasciato casa o fratelli o sorelle o madre o padre o figli o campi per causa mia e per causa del Vangelo, che non riceva già ora, in questo tempo, cento volte tanto in case e fratelli e sorelle e madri e figli e campi, insieme a persecuzioni, e la vita eterna nel tempo che verrà. Molti dei primi saranno ultimi e gli ultimi saranno primi».*”

quotidiano, gli insegnamenti del Vangelo; come fa notare Chiara Lubich questo modello di economia mette l'uomo al centro, facendo in modo che la sua realizzazione personale non si limiti a una pura e semplice crescita professionale, ma a una crescita anzitutto spirituale, che trova compimento nel *“lavorare insieme per salvaguardare i sacrosanti valori dell'uomo, del bene comune, pur rimanendo fedele alle proprie idealità e ai propri impegni”*⁴⁷. Questa è una parte essenziale del progetto, perché *“senza uomini nuovi non si fa una società nuova”*: formare persone che vivono la comunione dei beni nel quotidiano è, non solo una garanzia di continuità del progetto EdC, ma anche un investimento per rafforzare la cultura della gratuità e garantire un aiuto agli indigenti anche nel futuro.

3.3 Le aziende EdC: mission, governance e accountability

3.3.1 La mission

«Pur non essendo esperta in problemi economici, ho pensato che si potevano far nascere fra i nostri delle aziende, in modo da impegnare le capacità e le risorse di tutti per produrre insieme ricchezza a favore di chi si trovava nella necessità. La loro gestione doveva essere affidata a persone competenti, in grado di farle funzionare efficacemente e ricavarne degli utili. Questi dovevano essere liberamente messi in comune. E cioè in parte essere usati per gli scopi stessi della prima comunità cristiana: aiutare i poveri e dar loro da vivere, finché abbiano trovato un posto di lavoro; un'altra parte per sviluppare strutture di formazione per “uomini nuovi” – come li chiama l’apostolo Paolo –, cioè persone formate e animate dall’amore, atte a quella che chiamiamo la “cultura del dare”; un’ultima parte, certo, per incrementare l’azienda.»
(Lubich, 2001 pp. 23-24)

L’applicazione pratica di questo orientamento di pensiero dà vita alle aziende EdC, che, diversamente da quanto si può pensare, non hanno come finalità la solidarietà, in quanto questa, promossa attraverso la cultura del dare e l’aiuto ai poveri, è solo un

⁴⁷ *Ibidem.*

mezzo per giungere ad un obiettivo più elevato: la fraternità universale; come ci ricorda anche Maria Gabriella Baldarelli (2011) questa è una delle principali distinzioni dalle aziende sociali e non profit.

Ciò nonostante, il progetto non esclude la partecipazione delle aziende non profit, in quanto, nel tempo, la loro collaborazione si è rivelata utile alla costruzione di un substrato etico, costituito da relazioni e persone che contribuiscono quotidianamente al successo e alla sopravvivenza dell'azienda; anche per questo vengono racchiuse sotto la denominazione di *"aziende a movente ideale"* (Molteni, 2009).

La *mission* delle aziende EdC può essere racchiusa in un insieme di obiettivi orientati al miglioramento del benessere della collettività e all'affrontare situazioni di povertà materiale e spirituale (Badarelli, 2011).

Un altro elemento comune alle aziende EdC è l'attenzione posta sia alla produzione che alla distribuzione della ricchezza; infatti, da un lato vi è la distribuzione che, come già ricordato, permette una ripartizione degli utili gestita con l'intento di compensare squilibri economici globali o locali, dall'altro, anche la produzione è effettuata nel rispetto dei più profondi valori umani. Pertanto, si dà un peso rilevante alla trasparenza, alla comunicazione e rendicontazione agli stakeholder realizzata tramite il *"bilancio sociale"*⁴⁸, in cui sono considerati aspetti *"non contabili"* dell'attività aziendale, come l'ambiente di lavoro accogliente e confortevole, la partecipazione attiva di tutti i livelli gerarchici alle decisioni aziendali, il rispetto del territorio, ecc. (rendicontazione sociale, etica, ambientale, oltre che economico-finanziaria).

La libertà di partecipazione al progetto è da considerare tra gli altri aspetti importanti, in quanto viene garantita all'imprenditore la possibilità di decidere, secondo le esigenze aziendali, come affrontare la ripartizione degli utili; in questo discorso è rilevante la

⁴⁸ *"Il Bilancio Sociale è uno strumento volontario in cui si sintetizza la "certificazione" del profilo etico dell'attività aziendale, elemento che legittima il ruolo di un soggetto, non solo in termini strutturali ma soprattutto morali, agli occhi della comunità di riferimento, un momento per enfatizzare il proprio legame con il territorio, un'occasione per affermare il concetto di impresa come buon cittadino, cioè un soggetto economico che perseguendo il proprio interesse prevalente contribuisce a migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui è inserito. La missione aziendale e la sua condivisione sono elementi importanti per ottenere il consenso della clientela, del proprio personale, dell'opinione pubblica".* Tratto da <http://www.bilanciosociale.it/index.html> qui

In merito al bilancio sociale si rinvia a:

Rusconi G. (sett./ott.1996), *"L'etica dell'impresa nell'ambito degli studi economico-aziendali"* in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*.

Matacena A. (1984), *"Impresa e ambiente. Il bilancio sociale"*, Bologna: Clueb.

Vermiglio F.(1984), *"Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema d'impresa"*, Messina: Grapho Editor.

partecipazione ad un sogno comune, che viene perseguito con la certezza di un aiuto reciproco, sia questo morale o materiale, tra imprenditori. Questo carattere di reciprocità promuove di volta in volta la fiducia in un ulteriore elemento essenziale presente nella *mission* delle aziende EdC, ossia “socio nascosto”, ossia la Provvidenza. Questa si materializza in idee, intuizioni strategiche ed operative che permettono il superamento delle varie difficoltà aziendali anche in contesti che solitamente sarebbero definiti fallimentari.

Alla base della diffusione dei valori etico-morali che guidano la gestione aziendale vi è, però, un connettore molto importante, che si concretizza attraverso le relazioni umane: queste permettono di radicare e diffondere tali valori al punto da interiorizzare l’orientamento dell’impresa in un network composto da persone con una consapevolezza etica e valoriale condivisa, basata su un’uguaglianza di fondo di tutti gli esseri umani: l’indigente è al pari dell’azienda che lo aiuta, anzi, egli si fa promotore delle motivazioni aziendali, stimolando *“la produttività delle unità operative e la qualità della produzione, che non termina con la prestazione del servizio, o con l’ottenimento di un determinato prodotto, ma va al di là sino a voler rendere felici i clienti, che utilizzeranno tale prodotto o servizio”* (Baldarelli, 2011, p. 35).

3.3.2 La governance

La *corporate governance*, che si afferma all’interno delle aziende EdC, è un modello del tutto nuovo, che racchiude in sé aspetti derivanti dalle note teorie degli stakeholder o dell’agenzia.⁴⁹ In virtù dei principi e dei fondamenti descritti, viene a configurarsi un modello che, in una prima fase, potrebbe sembrare caratterizzato dalla presenza di conflitti, ma in realtà è frutto dell’adozione di processi decisionali ampiamente valutati e confrontati attraverso la partecipazione di individui appartenenti a tutti i livelli gerarchici. Questo procedimento, se da un lato complica gli aspetti organizzativi e decisionali, dall’altro lato si rivela un ottimo esercizio per creare fiducia tra i membri di un team e per allenare gli individui alla collaborazione, per adottare per ogni scelta aziendale un metodo decisionale basato sul confronto, sul rispetto dell’altro e sull’assunzione di responsabilità collettive; inoltre, esso permette la nascita e facilita lo sviluppo di un capitale relazionale

⁴⁹ Per approfondimenti si veda Specht (1998).

a tutti i livelli gerarchici, garantendo un clima aziendale fraterno, familiare e solido che è facilmente visibile anche dall'esterno, in quanto proiettato anche nelle relazioni con gli altri stakeholder.

Nello specifico, i principi su cui si basa la corporate *governance* di EdC sono essenzialmente due (Baldarelli, 2011, p.39):

- l'inserimento di principi etici nella produzione di profitti: questo aspetto è rinvenibile in un ambiente di lavoro confortevole e familiare, in una remunerazione consona alle mansioni di ciascun membro, in una diffusa attuazione della cultura del dare e in una costante attenzione alla crescita professionale e personale di ciascun individuo dell'azienda e non.

- La ricchezza dell'azienda non considerata come un fine in sé, ma come un mezzo: il terzo di utili da destinare agli indigenti sprona i membri dell'azienda a una forte coesione e collaborazione, attivando anche meccanismi di controllo reciproco che non hanno come fine una logica punitiva, bensì un miglioramento continuo delle proprie prestazioni, che si evolve in un meccanismo di apprendimento, diffusione e sedimentazione della conoscenza. Baldarelli (2011, p.42) cita a riguardo Bertrand Moingeon (2001):

“Une identité apprenante se caractérise par le droit à l’erreur (à la condition que l’on en tire des enseignements), la possibilité de reconnaître ses limites sans risquer d’être sanctionné, la valorisation de la création et du partage de connaissance, une incitation à l’apprentissage mutuel, la capacité de ses membres à remettre en cause leurs cadres de réflexion et d’action et à rendre discutible les vrais problèmes..., l’existence de relations de confiance, etc.”⁵⁰

⁵⁰ “Un’identità di apprendimento si caratterizza per il diritto all’errore (a condizione che si traggano degli insegnamenti), per la possibilità di riconoscere i propri limiti senza essere penalizzati, per la valorizzazione della creazione e della condivisione della conoscenza, per un incitamento all’apprendimento reciproco, per la capacità dei suoi membri di riconsiderare i quadri di riflessione e di azione e di rendere discutibili i veri problemi, ...per l’esistenza di relazioni basate sulla fiducia, ecc.” Métails E. et B. Moingeon (marzo, aprile, maggio 2001), “Management de l’innovation: le learning mix”, in Revue Française de Gestion, n. 133, p 114.

I vari studi sulle aziende Edc (Baldarelli, 2011)⁵¹ hanno messo in luce la propensione degli imprenditori a preferire la piccola e media dimensione, che facilita la creazione e lo sviluppo di beni relazionali e agevola le modalità decisionali di tipo orizzontale tipiche del progetto. Inoltre, un altro aspetto importante emerso è la consapevolezza, sia degli imprenditori che dei dipendenti che una via economica eticamente orientata non è solo possibile, ma è già in atto e si sta rivelando un investimento per l'affermazione di un nuovo tipo di economia, quella civile.

3.3.3 L'accountability

L'*accountability* è oggetto di studio da parte di vari studiosi che, nel corso degli anni hanno sviluppato un filone di studi particolarmente ricco all'interno del quale sono state formulate diverse definizioni per spiegarne il reale significato; tra queste si riporta la definizione di Rusconi (2002)⁵² che ne sintetizza in modo efficace il concetto: *"...si può intendere l'accountability come il dovere e la responsabilità di spiegare, giustificare, a chi ne ha diritto, che cosa si sta facendo per rispettare gli impegni presi con gli interlocutori, sia sul piano economico-reddituale...sia da altri punti di vista"*.

Il problema principale a cui si trova di fronte un'azienda di Economia di Comunione è l'interconnessione di varie dimensioni aziendali oltre a quelle tradizionali (economica, finanziaria e patrimoniale), quali ad esempio quella etica, ambientale, socio- relazionale e sostenibile. Infatti nelle aziende tradizionali, anche in quelle in cui la responsabilità sociale riveste un ruolo preminente, i metodi di misurazione e valutazione di questi aspetti sono ancora poco approfonditi e tenuti in considerazione o, in alcuni casi, vi sono metodi ancora troppo disordinati e confusi.

Con un progetto di tale portata, come quello dell'Economia di Comunione, in cui la dimensione antropologica è imprescindibile, si sta sviluppando uno specifico corpo teorico tale per cui i metodi di misurazione, valutazione integrale e comunicazione dell'azienda emergano e crescano di pari passo con il progetto stesso. L'importanza che

⁵¹ "La ricerca si basa sull'acquisizione di informazioni sul rapporto tra mission e governance delle aziende EdC prevalentemente italiane, sia attraverso casi aziendali, sia avvalendosi di numerose interviste e colloqui con i proprietari delle aziende." Baldarelli, M. G. (2011), "Le aziende dell'Economia di Comunione. Mission, Governance e accountability", Roma: Città Nuova Editrice.

⁵² Rusconi, G. (2002), "Impresa, accountability e bilancio sociale", in Hinna, L., (a cura di), *Il Bilancio Sociale*, ed. Il Sole 24 Ore.

riveste l'*accountability* nell'EdC, soprattutto quando è rivolta a soggetti esterni, è riscontrabile nel fatto che essa si pone come uno strumento necessario alla creazione e alla crescita delle relazioni aziendali; proprio per questo presuppone chiarezza, trasparenza e precisione nella trasmissione delle informazioni e dei risultati.

A tal riguardo Baldarelli (2011, p.90) sottolinea l'importanza di comunicare chiaramente anche quegli aspetti, a volte meno tangibili come la reciprocità, caratteristica fondante un'impresa EdC *“tale reciprocità influenza la missione e la governance, ma comporta un riflesso anche sull'accountability, per cui non si può soltanto esprimere in misurazioni soltanto quantitative, ma vanno considerati anche gli aspetti della reciprocità, sia in termini quantitativi sia in termini qualitativi.”*

In particolar modo sono diverse le novità introdotte in termini di *accountability* dalle aziende EdC: anzitutto vi sono una *mission* e una *governance* nuove, in fase di progressiva revisione ma già presenti negli statuti che definiscono i fondamenti sul su come condurre un'impresa; viene inoltre posto il problema della rendicontazione dei circuiti relazionali e familiari, principale fonte del valore aggiunto offerto da tali imprese, e per questo ne diventa imprescindibile la misurazione. Lo stesso vale per il ruolo attivo degli indigeni, che vengono inseriti tra i fattori strutturali⁵³ dell'azienda, perché fonte di valore aggiunto; la rendicontazione della fraternità viene fatta non per gli stakeholder, ma con gli stakeholder e le quote di solidarietà vengono considerate soprattutto una grandezza che si forma durante lo svolgimento dell'attività, e non solo costituiscono dunque una sintesi del lavoro svolto. Per quanto detto, è intuibile che gli strumenti tradizionali di *accountability* non sono più sufficienti per fornire un quadro esauriente della rendicontazione aziendale. In particolare è necessario adottare un bilancio sociale integrato da informazioni di tipo sociale, etico ed ambientale che delineino tutti gli aspetti caratterizzanti l'intera gestione aziendale. Quello che emerge dalle riflessioni teoriche (Baldarelli, 2011) è la costruzione di un'*accountability* di comunione in cui vi è spazio per ulteriori dimensioni da analizzare oltre a quelle tradizionali, quali quella del dialogo, della fiducia e della reciprocità, tenendo in considerazione specifici indicatori in relazione agli stakeholder di riferimento. In particolare, come scrive Baldarelli (2011, p. 109-110) *“La social, ethical and environment accounting and accountability di comunione considera*

⁵³ “A tal fine si devono intendere strutturali i fattori produttivi permanenti, cioè quelli che rimangono nell'ambito della compagine aziendale per un arco di tempo pluriennale, indipendentemente dal diritto di proprietà che il soggetto economico vanta su di essi” (Catturi, 1994, p.167).

una base relazionale di un certo peso, dove è sempre presente tra le altre tipologie di reciprocità, quella “coraggiosa”, che è disposta cioè sempre alla cooperazione e se questa non fosse presente, anche in minima parte, l’accountability di comunione non potrebbe svilupparsi”.

3.3.4 Il sistema informativo e la misurazione delle performance: l’approccio *RainbowScore*

La misurazione delle performance e il sistema informativo diventano uno strumento necessario, anche se non obbligatorio, nelle aziende EdC, in quanto si convertono in strumenti di relazione in grado di comunicare le specificità dell’azienda e di offrire informazioni utili per tutti i soggetti connessi con la stessa. Inoltre, il sistema informativo ha un ruolo guida nell’attuazione concreta della strategia, anche se questo implica un’importante riflessione a riguardo: la *mission*, la *governance* e l’*accountability* per quanto interconnesse non vengono espresse con un linguaggio univoco, dato che ciascun elemento è caratterizzato da un linguaggio specifico e rispettivamente, quello narrativo, quello processuale e quello contabile-statistico.

Il metodo *RainbowScore*, ideato da Elisa Golin e Giampiero Parolin (2003), ha la finalità di interconnettere i vari dati in un’ottica univoca attraverso un processo analitico che utilizza sette dimensioni per esaminare la strategia, gli obiettivi e i risultati, al fine di analizzarli, rendicontarli e comunicarli.

L’analogia dell’arcobaleno è calzante: *“come un arcobaleno, infatti, abbiamo voluto ripensare le dimensioni costitutive dell’azienda, come cioè ad un unico fenomeno ricco, armonioso e positivo, costituito da molteplici aspetti e fattori [...] ogni colore è strettamente legato all’altro (pur se distinto), e la sensazione percettiva è quella di un unico fenomeno”*⁵⁴.

Il metodo *RainbowScore* si serve di elementi di derivazione contabile; il bilancio d’esercizio ne fa parte, *“per pervenire ad un bilancio a più dimensioni, ovvero un insieme di bilanci, raccolti in un documento che intende mettere in luce le altre componenti di quel valore aggiunto che nel tradizionale bilancio economico non trova collocazione.”*⁵⁵

⁵⁴ Golin, E., Parolin, G. (2003), *“Per un’impresa a più dimensioni. Strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore”*, Roma: Città Nuova, p 35.

⁵⁵ Ivi p 8.

La principale differenza rispetto ad altri strumenti è relativa all'importanza che viene attribuita agli aspetti qualitativi. Attraverso il coinvolgimento dei diversi interlocutori nella dimensione della creazione del valore, infatti, «l'attenzione non è tanto rivolta al capitale ed al lavoro, bensì ai soggetti portatori di capitale e di lavoro, come si conviene ad una concezione unitaria d'impresa».⁵⁶

In questo contesto diventa quindi imprescindibile una chiara analisi del valore aggiunto, quale strumento di sintesi dei vari aspetti rilevanti dell'accountability per un'azienda EdC; esso rappresenta quella ricchezza raggiunta calcolando la differenza tra beni/servizi ottenuti e le risorse consumate provenienti dall'ambiente inteso in senso lato, in un determinato periodo di tempo (Tabella 2):

TAB. 2 - Analisi del valore aggiunto:

	quota attribuita ai proprietari (dividendi...)
	+ quota attribuita ai finanziatori (interessi)
VALORE AGGIUNTO =	+ quota attribuita al personale (salari, stipendi...)
	+ quota attribuita allo Stato (imposte e tasse)
	+ quota attribuita alla collettività (erogazioni liberali, sostegno di progetti di sviluppo)
	+ quota attribuita all'azienda stessa (attraverso l'incremento delle riserve)

Fonte L. Bruni, S. Zamagni ed., *dizionario di economia civile*, Città Nuova Editrice, Roma, 2009, pag. 791

I soggetti interessati riportati in tabella sono definiti *stakeholder* interni: i proprietari apportano nell'azienda il capitale proprio, i finanziatori contribuiscono con capitale di prestito, il personale dipendente garantisce una collaborazione con l'azienda continuativa nel tempo, lo Stato e la pubblica amministrazione ne definiscono le norme generali e la collettività – attraverso la cultura antropologica – è strettamente connessa all'impresa.

Il reddito e il profitto derivanti dal Bilancio d'esercizio tradizionale hanno una valenza più circoscritta e corrispondono a criteri di calcolo esclusivamente economico-finanziari;

⁵⁶ Ivi pp 5-6.

il valore aggiunto invece permette di rimarcare il ruolo di tutte le persone che contribuiscono alla sua creazione.

L'analisi del valore aggiunto deve di conseguenza rifarsi principalmente alle caratteristiche di sostenibilità dell'azienda: la soddisfazione del personale, la spinta da parte della *leadership* organizzativa ad un continuo miglioramento personale e di qualità della vita, la reputazione dell'azienda e la crescita del bene comune.

Analizziamo, ora, più nello specifico ciascuna dimensione:

1. La prima dimensione, caratterizzata dal colore rosso, è il capitale economico e racchiude temi di ambito economico-finanziario: in essa sono sintetizzati i dati relativi alla capacità di creare nuovi posti di lavoro, le modalità di gratificazione e soddisfazione delle diverse esigenze dei lavoratori e dati relativi al grado di diffusione della "cultura del dono" (mezzi di solidarietà interna ed esterna).
2. La seconda dimensione, l'arancio, è il capitale relazionale ed è costituito dal substrato fiduciario che permette la crescita, lo sviluppo, la stima e la reputazione dell'impresa, in particolare quindi, è formato da stakeholder che hanno a che fare con l'impresa per motivi produttivi, sociali e istituzionali.
3. Il terzo aspetto è il giallo, ossia la cultura e l'etica aziendale, che vengono misurate sia a livello normativo (attraverso i codici etici), che in termini di assimilazione di valori dichiarati e desiderati.
4. Il quarto aspetto è il verde, vale a dire la qualità socio-ambientale, in cui convergono vari temi quali le relazioni tra le persone, l'ambiente sociale e naturale, il clima lavorativo e soprattutto la fiducia, motore portante dell'economia civile.
5. La quinta dimensione è il capitale umano ed è di colore azzurro, caratterizzato dalla forma dell'organizzazione, dalle modalità di decisione prese in azienda, dalla suddivisione delle responsabilità ecc., tutti fattori indicanti il livello di sviluppo consapevole dell'organizzazione.
6. Il sesto aspetto, l'indaco, rappresenta il capitale intellettuale, ossia l'insieme delle conoscenze e il *know-how* delle persone che operano in azienda; aspetto strettamente connesso con quello precedente del capitale umano, in quanto implica la capacità delle persone di crescere e formarsi in modo intenzionale.
7. La settima dimensione è il violetto, ossia la comunicazione interna ed esterna intesa nella sua accezione più ampia ad ogni livello aziendale e non.

Tale approccio multidimensionale è caratterizzato da un sistema informativo molto articolato a livello di linguaggi e contenuti, proprio per garantire una corretta, precisa e trasparente comunicazione che aderisca alle esigenze informative di ciascuno stakeholder. In particolare, il motore di avvio della progettazione del sistema informativo è garantito dai processi relazionali e sociali interni ed esterni all'azienda, che sono possibili grazie a una forte propensione all'ascolto e all'umanizzazione di vari strumenti anche gestionali. Tra questi sicuramente riveste un ruolo significativo l'impegno personale di ciascun membro dell'organizzazione nel percepire se stesso come parte di un team, che ha uno scopo ben preciso e una volontà comune nel raggiungerlo. Un altro strumento è dato dalla narrazione e dalla condivisione di esperienze, strumenti che consentono grandi opportunità di apprendimento, di elaborazione e riflessione utili a comprendere le cause di successi e insuccessi.

“Per le aziende orientate al progetto EdC l'utilizzo dello strumento di condivisione e narrazione delle esperienze si pone indubbiamente sul vettore teso alla maturazione e alla crescita della comunione interna all'impresa. Una comunione che parte dalla crescita del singolo, dalla capacità di mettersi in gioco nella narrazione così come di ascoltare l'altro sono elementi sempre più importanti nello sviluppo del profilo professionale, in modo particolare per manager e responsabili.”
(Baldarelli, 2011, p.123)

Condividere le esperienze con gli altri rende possibile la presa di coscienza dell'interdipendenza tra i membri dell'organizzazione e rinforza il senso di appartenenza al team, trasformando l'insieme di individui in una comunità di lavoro. Ultimo strumento, ma non meno importante, è il colloquio, che necessita di periodicità, capacità di ascolto e accoglienza, partecipazione responsabile e fiducia nelle idee e proposte degli altri. Tutti gli strumenti sopra elencati permettono di non settorializzare le informazioni e di creare un ambiente partecipativo in cui i vari linguaggi settoriali si mischiano e fondono per la creazione di una comunicazione multidimensionale di elevato valore.

3.4 I Poli industriali EdC

I Poli industriali EdC nascono come aggregazioni informali di aziende, ossia non trovano origine in vincoli giuridici, quali possono essere i contratti, ma in rapporti economici e finanziari stretti tra le aziende e spesso derivanti anche da relazioni di altra natura. Una prima 'importante constatazione al riguardo deriva dal principale elemento che differenzia i Poli EdC dai classici distretti industriali⁵⁷, ossia il fatto che questi ultimi sono caratterizzati da una "omogeneità produttiva" che orienta la *mission* del distretto stesso, ciò che non avviene invece nei Poli EdC, che è possibile invece inquadrare in un'ottica opposta, ossia di disomogeneità produttiva, ma proprio per questo di unicità, innovazione e originalità. Infatti tali Poli sono emersi come espressione economica dei valori del Movimento dei Focolari e risiede negli ideali di reciprocità, solidarietà, fraternità universale e comunione la loro omogeneità, per questo sono geograficamente prossimi alla rispettiva cittadella da cui traggono spunto.

Come scrive Bruni (2006)⁵⁸, *"Nel volere il Polo come parte integrante della città, Chiara Lubich sta richiamando l'economia alla sua vocazione originaria, un ambito della vita civile come tutti gli altri. Così si supera la dicotomia economia/società, mercato/società civile che hanno caratterizzato le teorie sociali del novecento: scambiare e produrre sono attività civili come lo sono la scuola, la preghiera, la festa."* E' infatti utile ricordare che anche nell'era della globalizzazione e della tecnologia ci sono dimensioni importanti da conservare, come quella della prossimità, del territorio e della cultura che fanno da background alla realtà, in questo modo condivisa, delle imprese: è quindi necessaria una dimensione comunitaria che permetta alle persone di sentirsi parte di un progetto ben più ampio e di non sentirsi sole nell'inseguire determinati valori e stili di vita, che, in un mondo quale quello che si presenta oggi, sembrano poco diffusi e concretizzabili.

Questa *vision* più ampia dell'agire imprenditoriale trova radici in due aspetti fondamentali: da un lato, i rapporti istituzionali e di mercato che il Polo stesso instaura, perché guidato dalla necessità di relazioni inter-aziendali, internazionali e intra-aziendali,

⁵⁷ Sul concetto di distretto industriale si rinvia a:
Marchini, I. (2000), "Le basi delle conoscenze", 2nd Edition, Genova: Aspi/Ins-Edit.
Becattini, G. (2000), Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico, Torino: Rosenberg & Sellier.

⁵⁸ Discorso di inaugurazione del Polo Lionello Bonfanti di L. Bruni (ottobre 2006) *"Che cos'è l'EdC?"*.

e dall'altro, la presenza del socio nascosto, ossia dagli indigenti, quindi delle situazioni di povertà che stimolano ulteriormente le imprese a una tale collaborazione.

Come spiega Bruni (2006)⁵⁹ nel Polo la relazionalità viene vissuta su sette livelli:

- la relazionalità all'interno di ogni singola impresa costituente il Polo;
- la relazionalità tra le aziende del Polo;
- i rapporti tra il Polo e le altre componenti della cittadella;
- i rapporti tra il Polo (visto come relazione tra aziende) e le altre aziende EdC italiane;
- il rapporto tra il Polo e il territorio circostante (comune, provincia, regione, nazione);
- la relazionalità tra il Polo e le varie realtà dell'economia civile italiana: la dimensione della rete;
- il rapporto tra il Polo e gli altri Poli EdC del mondo.

Un altro aspetto molto importante che deriva dalla costituzione di un Polo EdC è riscontrabile nei vantaggi che raggiungono le aziende che ne fanno parte, non solo in termini di condivisione astratta (esperienziale, morale ed etica dei valori), ma anche in termini di economie di costo nella formazione e nella preparazione dei dipendenti: infatti tali spese, che altrimenti dovrebbero essere sostenute dalla singola azienda, in questo caso vengono affrontate dalla società del Polo stesso, che investe in formazione e permette un elevato risparmio alle imprese.

Attualmente i Poli EdC operano in diverse parti del mondo e sono complessivamente undici, di cui sette operativi (due in Brasile, uno in Argentina, uno in Italia, uno in Croazia e uno in Belgio) e quattro in fase di istituzionalizzazione (uno in Brasile, uno in Kenya, uno in Germania e uno nelle Filippine).

Inizialmente la localizzazione dei Poli era correlata alla presenza di situazioni di povertà estrema e voleva anche essere una possibile soluzione concreta di cambiamento positivo per gli indigenti; ma con il tempo alcuni Poli sono sorti anche in zone piuttosto sviluppate e caratterizzate da livelli di benessere elevato (come può essere il caso del Polo Lionello Bonfanti, nella località di Incisa Val d'Arno, o il Polo Solidar in Belgio o in germani il polo Ottmaring).

⁵⁹ *Ibidem.*

Questo “fenomeno” potrebbe essere l’indizio di una mite e silenziosa contaminazione dell’agire imprenditoriale tradizionale con valori più alti e umani, quali quelli diffusi dal progetto EdC, che vuole proporsi non come realtà sostitutiva di quella attuale, ma come realtà parallela e sperimentale per un nuovo modello aziendale.

APPENDICE 1

Tab. 1 – Descrizione dell’Opera di Maria

DENOMINAZIONE UFFICIALE	OPERA DI MARIA
DENOMINAZIONE CORRENTE	Movimento dei Focolari
FONDAZIONE	1943
STORIA	<p>Agli inizi degli anni Quaranta Chiara Lubich – giovanissima insegnante elementare a Trento, sua città natale, che spinta dalla ricerca della verità si era iscritta alla facoltà di Filosofia dell’Università di Venezia – nel clima di odio e violenza della Seconda guerra mondiale, sul crollo di ogni cosa, scopre Dio come l’unico ideale che rimane. Con le sue prime compagne, nei rifugi, sotto i bombardamenti, porta solo il Vangelo. «Quelle parole – scriverà – sembrano illuminarsi di una luce nuova». Dio è amore. Nel comandamento dell’amore scambievolmente, esse individuano il cuore del Vangelo; nel testamento di Gesù «che tutti siano uno», il piano divino di unità universale e lo scopo della loro vita; in Gesù crocifisso che giunge a gridare l’abbandono del Padre, il segreto per comporre ovunque l’unità. Dalla loro esperienza del Vangelo vissuto nel quotidiano nasce una spiritualità spiccatamente comunitaria che dà origine al Movimento dei focolari. Nel 1948 Chiara incontra Iginio Giordani, deputato, scrittore, giornalista, pioniere dell’ecumenismo. Riconosciuto co-fondatore per il contributo da lui dato all’incarnazione nel sociale della spiritualità dell’unità, sarà il primo focolarino sposato. Riconosciuto cofondatore è anche don Pasquale Foresi, il primo focolarino sacerdote, che ha dato tra l’altro un apporto determinante alla nascita degli studi teologici nel Movimento, all’avvio della casa editrice Città Nuova e alla realizzazione della Cittadella di Loppiano. Il 29 giugno 1990 il Pontificio Consiglio per i Laici decreta il riconoscimento dell’Opera di Maria (Movimento dei Focolari) come associazione internazionale di fedeli di diritto pontificio.</p>
IDENTITA’	<p>L’Opera di Maria porta questo nome per il particolare legame con la Santissima Vergine, Madre di Cristo e di ogni uomo, della quale desidera essere, per quanto possibile, un riflesso sulla terra. La fisionomia mariana dell’Opera ha espressione istituzionale nella sua presidenza, laica e femminile. La varietà delle persone che la compongono, la sua diffusione nel mondo, le sue finalità e le opere che intraprende rispecchiano in certo modo</p>

	<p>l'universalità della Chiesa. La sua specifica caratteristica è il perseguimento dell'ideale dell'unità che ne impronta lo spirito, i fini, la struttura e il governo. Per questo essa si impegna a operare per una sempre più profonda unità tra i fedeli della Chiesa cattolica; a stabilire con gli altri fratelli cristiani rapporti di comunione e di comune testimonianza in vista del ristabilimento della piena unità; a conseguire, attraverso il dialogo e attività di comune interesse con persone di altre religioni, l'unione in Dio tra tutti i credenti, come via per far loro conoscere Cristo; a dialogare con le persone di buona volontà e a operare insieme a loro per finalità comuni, così da rafforzare la fraternità universale su tutta la terra e aprire il loro cuore a Cristo.</p>
STRUTTURA	<p>Organi di governo dell'Opera sono l'Assemblea generale e il Centro dell'Opera, costituito dalla Presidente, dal Co-presidente e Vicario, dai Consiglieri e dalle Consigliere generali. Il Movimento è articolato in zone, con propri organi direttivi che dipendono dal Centro dell'Opera. Strutture portanti della medesima sono la Sezione dei focolarini e la Sezione delle focolarine, di cui fanno parte rispettivamente i focolarini a vita comune e i focolarini sposati, le focolarine a vita comune e le focolarine sposate. Parte integrante dell'Opera sono anche le branche dei sacerdoti e diaconi diocesani, dei volontari e volontarie, dei gen (giovani, ragazzi, bambini), dei gen's (giovani con vocazione al sacerdozio), dei religiosi e religiose, dei vescovi amici dell'Opera di Maria, e i seguenti movimenti (diramazioni a largo raggio che operano in vari campi ecclesiali e civili): Famiglie nuove, Umanità nuova, Giovani per un mondo unito, Ragazzi per l'unità, Movimento parrocchiale.</p>
DIFFUSIONE	<p>L'Opera di Maria conta 140.440 membri, presenti in più di 180 paesi. I Paesi dove sono presenti i Centri di vita comunitaria ("focolari"), sono 89 così distribuiti: Africa (17), Asia (14), Europa (31), Medioriente (6), America (Nord, Centrale, Sud) (18), Oceania (3). All'ambito più ampio del Movimento fanno riferimento circa quattro milioni di persone, di varie Chiese oltre che di varie religioni o di convinzioni non religiose. Fra queste, appartengono più strettamente al Movimento 21.234 persone di varie Chiese e Comunità ecclesiali; 7.914 di altre religioni e 9.823 di convinzioni non religiose.</p>
OPERE	<p>L'Opera di Maria ha dato vita a un grande</p>

	<p>numero di Centri Mariapoli, luoghi di formazione spirituale e sociale, e di incontri ecumenici e interreligiosi; Cittadelle, luoghi di convivenza di persone del Movimento, con scuole di formazione, attività artigianali e aziende; a organismi non governativi di cooperazione internazionale, quali l'AMU e New Humanity; a case editrici; centri audiovisivi; complessi musicali internazionali; centri di produzione artistica; al progetto "Economia di Comunione" attuato nella gestione di 761 aziende; alla Università Popolare Mariana per l'istruzione religiosa; a un college residenziale di istruzione media e superiore, in Camerun; a scuole sociali di formazione al dialogo ecumenico e interreligioso; a corsi per mediatori familiari; a scuole professionali.</p>
PUBBLICAZIONI	<p>Città Nuova, quindicinale di opinione (25 lingue, 40 edizioni); Nuova Umanità, rivista bimestrale di cultura, con estratto tradotto in 5 lingue; Gen's, rivista bimestrale per sacerdoti e seminaristi, 8 edizioni in 5 lingue; Unità e Carismi, rivista bimestrale per religiosi, 7 edizioni in 7 lingue; Gen2, mensile per i giovani, 9 edizioni in 6 lingue; Gen3, bimestrale per gli adolescenti, 12 edizioni in 8 lingue; Gen4, bimestrale per i bambini, 14 edizioni in 7 lingue; Parola di Vita (frase della Scrittura commentata), stampata mensilmente in 80 lingue e 16 idiomi; Economia di Comunione, rivista semestrale, in 6 edizioni e 6 lingue.</p>
SITO INTERNET	<p>http://www.focolare.org</p>
SEDE CENTRALE	<p>Movimento dei Focolari Centro Internazionale Via di Frascati, 306 - 00040 Rocca di Papa (Roma) Tel. [+39]06.947989 - Fax 06.94749320 E-mail: sif@focolare.org</p>

Fonte: "Repertorio" delle "Associazioni Internazionali di Fedeli"

([http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/laity/documents/rc_pc_laity_doc_2005_1114_associazioni_it.html#Movimento dei Focolari](http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/laity/documents/rc_pc_laity_doc_2005_1114_associazioni_it.html#Movimento%20dei%20Focolari))

PARTE SECONDA

CAPITOLO QUARTO

Gli obiettivi della ricerca e la metodologia di indagine

4.1 L'impostazione teorica del processo di ricerca

La seconda parte di questo elaborato si compone di tre analisi sperimentali che scaturiscono dalla letteratura e dalle teorie presentate nella prima parte: l'analisi del Polo Lionello Bonfanti, quella dell'impresa Bertola srl di Cuneo e quella dell'Agenzia di Assicurazioni Ornella Seca, tutte nate nell'ambito del progetto Economia di Comunione.

L'approccio di ricerca utilizzato è di tipo qualitativo⁶⁰, in quanto ritenuto più specifico per approfondire aspetti propri e caratterizzanti l'Economia di Comunione, che sarebbe stato difficile cogliere con un approccio di tipo quantitativo.

Tra gli studiosi più famosi che hanno sostenuto questa tipologia di approccio si ricordano Herbert Blumer (1970)⁶¹ ed Erving Goffman (1959)⁶². Entrambi ritengono che il metodo di ricerca qualitativo sia sottomesso alle peculiarità del contesto empirico in studio; concetto evidenziato nella definizione di osservazione partecipante di Goffman (tecnica che più di altre incorpora le caratteristiche dell'approccio qualitativo): *“È una tecnica che mi sembra preveda la raccolta dati sottoponendo se stessi, il proprio corpo, la propria personalità e la propria situazione sociale, all'insieme di contingenze che insistono su un insieme di individui così che si può fisicamente ed ecologicamente penetrare il loro spettro di risposta alla loro situazione sociale, lavorativa, etnica e quant'altro – o in altri termini di essere loro vicini mentre rispondono a quello che la vita fa loro.”* (Goffman 1989; trad. it. 2006, 109).

Inoltre, un altro elemento caratterizzante l'approccio qualitativo è l'interattività, necessaria nelle varie tecniche di ricerca di maggior impiego, come l'osservazione partecipante, l'intervista discorsiva e il focus group. In tali tecniche il ricercatore deve mostrare un'elevata flessibilità per cogliere tutti gli aspetti derivanti dalla situazione di analisi e un'acuta sensibilità al contesto, tale da permettergli di plasmare le varie strategie di osservazione sulle caratteristiche dei soggetti cui si applicano (Cardano, 2011)⁶³.

Nello specifico, il metodo qui utilizzato si rifà alla cosiddetta *Grounded Theory*⁶⁴, che nasce in ambito di ricerca sociologica, con lo scopo di determinare i processi sottesi ad un

⁶⁰ In merito si consultino: Flick U. (2009), *“An Introduction to Qualitative Research”*, Edition 4. London: Sage Publications.

⁶¹ Blumer, H. (1970), *“What's wrong with social theory?”*, in W.J. Filstead (ed.) *Qualitative methodology: Firsthand Involvement with the social world*, Chicago: Markham, pp 52-62.

⁶² Goffman, E. (1959) *“The presentation of self in everyday life”* New York: Doubleday.

⁶³ Cardano, M. (2011), *“La ricerca qualitativa”*, Bologna: il Mulino.

⁶⁴ In merito si consultino:

determinato fenomeno. Tale metodo di indagine si prefigge di studiare un fenomeno dal basso, cioè di costruire delle teorie a partire dall'osservazione. La sua specificità è quella di non essere fortemente strutturata, ma di adattarsi alla realtà. Sono stati quindi presi in analisi dei casi studio attraverso l'utilizzo di diversi strumenti: dalle interviste strutturate e semi-strutturate all'osservazione partecipante e alle visite aziendali.

“Il metodo dei casi ha la duplice finalità di cogliere in dettaglio i principali connotati oggetto di analisi e di comprendere le dinamiche di un dato processo. Sotto il profilo metodologico, lo sviluppo di un caso studio rappresenta una strategia di ricerca che si concentra sulla comprensione delle dinamiche che caratterizzano specifici contesti. Gli approcci qualitativi e le forme di ricerca in atto permettono di descrivere, spiegare e comprendere le situazioni imprenditoriali nella loro dinamica e nella loro evoluzione.” (Del Baldo M., Maticena A., 2008, pp. 221-222)⁶⁵

Partendo dall'impostazione metodologica suggerita da Ferraris Franceschi (1978) per la conduzione della ricerca in ambito economico-aziendale⁶⁶, l'indagine è stata progettata in più fasi:

1. PROGRAMMAZIONE:

- Motivazione di scelta dei casi studio specifici
- Esplicitazione degli obiettivi primari
- Definizione delle tecniche di analisi

2. SPERIMENTAZIONE:

- Attuazione della ricerca e rilevazione dei dati

3. RAZIONALIZZAZIONE:

- Osservazione dei dati raccolti e prima elaborazione
- Interpretazione del fenomeno aziendale indagato

Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967), *“The discovery of the Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research”*, New York: Aldine.

Tarozzi, M. (2008), *“Cos'è la Grounded Theory”*, Roma: Carocci.

⁶⁵ Del Baldo, M., Maticena, A. (2008), *“Responsabilità sociale d'impresa e territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane”*, Milano: FrancoAngeli.

⁶⁶ Cfr. Ferraris, R. (1978), *“L'indagine metodologica in economia aziendale”*, Milano: Giuffrè.

4.2 La programmazione

4.2.1 Motivazione dei casi studiati ed esplicitazione degli obiettivi primari

Le ragioni fondamentali che hanno spinto l'autore ad analizzare il Polo Lionello Bonfanti sono perlopiù legate all'importanza che questo ha assunto nel corso degli anni all'interno dell'ambito di sviluppo del progetto e del contesto territoriale in cui è inserito, in quanto principale esempio di crescita e successo per gli altri poli EdC del mondo.

Per contro, l'azienda Bertola è stata scelta, anche sotto consiglio della professoressa Baldarelli, che è direttamente coinvolta nello studio del progetto EdC, per la sua lunga e pregressa esperienza nel mercato, per essere una piccola impresa fondata da sempre su forti valori umani (anche prima dell'adesione al progetto EdC) e per la successiva, ma non meno importante, possibilità che si è presentata all'autore di conoscere l'imprenditore Livio Bertola dal vivo, che ha incoraggiato l'analisi dell'azienda garantendo la sua collaborazione al reperimento dei dati necessari.

Stesso discorso può essere fatto nel caso dell'Agenzia di Assicurazioni Ornella Seca, piccola realtà aziendale dell'Abruzzo, nata fin da subito come impresa EdC. Anche in questo caso l'autore ha beneficiato della disponibilità dell'imprenditrice Ornella Seca, conosciuta al Polo Lionello Bonfanti, durante vari eventi a cui ha personalmente partecipato. L'agente responsabile si è mostrata fin dall'inizio interessata al lavoro sperimentale di tesi che l'autore stava portando avanti e ha garantito la collaborazione anche di tutti i suoi dipendenti per i vari questionari da compilare.

L'indagine posta in atto trova la sua ragion d'essere nel raggiungimento di tre macro-obiettivi che si fanno portavoce dell'intento generale dell'autore: analizzare dal punto di vista pratico gli aspetti espliciti e impliciti del progetto Economia di Comunione. In particolar modo i tre macro-obiettivi sono i seguenti:

- capire come si esplicano nella pratica i concetti teorici fondamentali del progetto all'interno del Polo e delle aziende facendo riferimento ad esperienze concrete di imprenditori, di studiosi e di altre figure connesse, che vivono tale contesto economico nella quotidianità;
- far emergere i meccanismi che si innescano in ambito lavorativo quando si coltivano e sviluppano relazioni interpersonali privilegiando comportamenti orientati alla reciprocità, alla cultura del dare e alla valorizzazione della persona nella sua interezza.

- verificare e analizzare le difficoltà, i benefici, i punti di forza e di debolezza che il progetto economia di comunione incontra nell'attuazione pratica e capire in che modo contribuisce alla crescita personale dell'individuo dentro e fuori l'azienda stessa.

In tal modo sarà poi possibile attivare il confronto tra i risultati dell'analisi e i contenuti-guida del progetto per trovare la reale relazione che sussiste tra la teoria e l'attuazione pratica della stessa e dimostrare l'importanza che può rivestire la concretizzazione di un'economia civile nel periodo che stiamo vivendo.

Le analisi verranno svolte in ottica comparativa e verranno rapportate alla realtà del Polo per capirne l'interdipendenza e il collante che le lega, idealmente ma anche concretamente, allo stesso progetto.

E' opportuno chiarire che tali finalità generali, pur avendo una rilevante valenza conoscitiva, non precludono eventuali e ulteriori riflessioni di natura oggettiva e soggettiva da parte dell'autore. Infatti i risultati emersi si articolano come punto di partenza da cui vengono poi sviluppate tematiche di approfondimento relativamente ad aspetti interessanti affiorati durante l'analisi stessa.

4.2.2 Definizione delle tecniche di analisi

Le modalità di raccolta dati utilizzate sono riconducibili alla citata analisi dei casi studio, fondata sull'approfondimento diretto di più esperienze concrete. Tale approccio è applicato all'indagine empirica del progetto Economia di Comunione, attraverso la raccolta di fonti documentali, la cui validità interna si fonda proprio sulla molteplicità delle fonti informative utilizzate: questionari, interviste, osservazione diretta, osservazione partecipante, analisi documentale, ecc.

Essendo lo scopo della ricerca mirato a conoscere uno specifico modello di governo e di gestione aziendale, si è ritenuta necessaria l'analisi di più realtà imprenditoriali inserite in un contesto più ampio e complesso, quale quello del Polo industriale, ugualmente oggetto di analisi.

Questa analisi per alcuni versi ha seguito un percorso piuttosto orientato alla ricerca etnografica, nata in campo antropologico, che si basa sull'osservazione destrutturata, ovvero non guidata da specifiche ipotesi teoriche. Il diretto coinvolgimento del

ricercatore nell'impresa non lascia spazio a una totale neutralità da parte dello stesso; proprio per questo l'analisi qualitativa esposta non ha pretese di oggettività assoluta, ma si ritiene comunque un valido approccio per poter cogliere le dinamiche di un fenomeno: infatti, il lavoro sul campo permette di sperimentare personalmente, ma anche totalmente, una realtà aziendale e capirne dal di dentro i meccanismi che generano quella specifica situazione.

I principali strumenti utilizzati per la raccolta dati sono stati, come sopra anticipato: le interviste, l'osservazione partecipante, la visita aziendale, i questionari semi-strutturati, la consultazione dei siti web e l'analisi documentale.

Per quanto riguarda le interviste sono state prese in considerazione persone appartenenti al progetto EdC a diversi livelli (docente, imprenditore, responsabile del Polo Lionello Bonfanti, studioso...), in quanto l'autore ha voluto capire come protagonisti diversi riflettano gli stessi principi, ma con approcci diversi, in base alla professione, "all'angolo visuale" e alla chiave di lettura che li caratterizza. Nello specifico, gli interlocutori sono rappresentati dalla responsabile del Polo Lionello Bonfanti (Eva Gullo), da una giornalista appartenente al quotidiano Città Nuova (Maddalena Maltese), da una ricercatrice e studiosa, nonché docente prof. associato presso l'Università di Bologna (Maria-Gabriella Baldarelli). Tale strumento è stato utile per confrontare esperienze e punti di vista diversi in merito al medesimo argomento, che si è rivelato adattabile a contesti lavorativi appartenenti a background vari, mantenendo costanti i principi teorici e pratici su cui si fonda.

L'osservazione partecipante, invece, implica che il ricercatore sia immerso nel contesto da lui studiato: ho quindi partecipato attivamente alla vita quotidiana del Polo Lionello Bonfanti, in occasione di diversi eventi organizzati come momento di formazione e/o confronto tra individui appartenenti a categorie professionali diverse e studenti provenienti da tutto il mondo, ne ho osservato le dinamiche dall'interno e mi sono sforzata di individuare, comprendere e spiegare i meccanismi taciti e le regole/norme che determinano l'agire dei soggetti. I due eventi a cui ho partecipato sono La Workshop School EdC e il LoppianoLab 2014, di cui, in seguito, verranno chiariti i contenuti.

Nel contesto dell'osservazione partecipante è stata quindi possibile la visita aziendale, utile al fine di capire come vengono vissuti i valori del progetto anche nell'organizzazione degli spazi e nelle modalità di interazione tra i vari individui.

In particolare, per quanto riguarda l'analisi dell'azienda Bertola sono stati somministrati due questionari semi-strutturati diversi, in base al ruolo che rivestivano i diretti interessati: un questionario è stato indirizzato al responsabile Livio Bertola, che ha poi indicato come interlocutore suo figlio Marco durante un appuntamento via Skype, e l'altro, invece, è stato indirizzato ad alcuni dipendenti dell'azienda, con cui è stato possibile mettersi in contatto via mail.

L'analisi documentale ha costituito un ulteriore supporto utile e pratico nell'approfondimento di aspetti aziendali di carattere storico e nel reperimento di informazioni che hanno garantito un quadro di analisi più completo.

Dopo aver definito la metodologia di indagine e i relativi strumenti da utilizzare, ho cominciato ad esplorare il mondo dell'EdC da un punto di vista pratico, avviando in tal modo le successive fasi di analisi: la sperimentazione e la razionalizzazione, descritte nei capitoli seguenti.

CAPITOLO QUINTO

Caso studio 1: Il Polo Lionello Bonfanti

5.1 Cos'è il Polo Lionello Bonfanti?

Il Polo Lionello Bonfanti è il primo polo europeo e punto di convergenza per oltre 200 aziende italiane che aderiscono al progetto Economia di Comunione. Situato in località Burchio Val d'Arno (FI), il Polo nacque nel 2001 come semplice progetto, durante un congresso di studio tenutosi a Castelgandolfo (Roma), in occasione del decennale dell'EdC.

La proposta, elaborata sul modello del primo polo sorto in Brasile nei primi anni '90, ebbe molto successo e, qualche mese dopo, un gruppo di esperti si unì per approfondire il progetto, studiarne la forma giuridica, le linee guida future e la localizzazione, che venne poi definita nel Comune di Incisa Val d'Arno, nei pressi di Loppiano (cittadella internazionale del Movimento dei Focolari), affinché il Polo potesse mantenere il contatto con la forte spiritualità dell'unità che anima la cittadella stessa. Questo aspetto divenne fondamentale per gli imprenditori, che grazie al clima di fraternità, di solidarietà e di amore che caratterizza Loppiano, si sentirono e si sentono ancora oggi spronati e motivati a rimanere fedeli ad un progetto di tale portata. Il Polo venne intitolato a Lionello Bonfanti⁶⁷, uomo che dedicò tutta la sua vita per fare di Loppiano una cittadella in cui la convivenza fosse promossa sulla base dell'amore reciproco.

⁶⁷ «Lionello è nato nell'ottobre del 1925 a Parma in una famiglia benestante da cui ha ricevuto fin dalla nascita un'educazione basata sull'onestà, limpidezza e autenticità. Frequenta il liceo negli anni segnati dalla seconda guerra mondiale, periodo in cui percepisce una particolare "attenzione" verso i problemi sociali e civili che l'umanità stava attraversando. Nel 1943 inizia a frequentare la facoltà di Giurisprudenza e si laurea nel 1947 a pieni voti e con la lode. In questi quattro anni fu costretto dal conflitto ad un periodo d'interruzione dagli studi nel quale provò anche un'esperienza di prigionia per aver aiutato il movimento partigiano. Venne a conoscenza della spiritualità promossa da Chiara Lubich nel gennaio del 1950. Parlando di questo incontro disse: "(...) Il cristianesimo che mi veniva esposto era così fresco ed affascinante che quasi mi pareva di ascoltare per la prima volta cosa fosse il cristianesimo stesso (...)". Insieme a questa crescita spirituale ne "subì" anche una professionale: diventò il più giovane pretore d'Italia. Fu, infine, il 1953 l'anno in cui prese una delle decisioni che segnarono maggiormente la sua vita. Si trovava alla Mariapoli estiva, convegno organizzato dal Movimento dei Focolari dove si approfondiva la spiritualità dell'unità cercando di vivere come nella (Maria – polis) città di Maria, quando colse la chiamata a seguire Dio seguendo la strada del focolare.

Disse ricordando quella Mariapoli: "(...) Quella convivenza, pur essendo di piccole dimensioni, aveva una sua completezza: c'erano i vergini e i coniugati, i sacerdoti e gli operai. (...) Poteva essere modello della più grande società, avendo in sé una legge di valore universale. (...) Vidi in quel 'corpo' di persone unite in Cristo, pur nella povertà dei mezzi materiali, pur composto da persone non prive di difetti e di ingenuità, un organismo in cui il Signore aveva depresso una luce, una legge, una ricchezza destinate a dilagare in tutto il mondo (...)".

Arrivò a Loppiano nel 1965 dove, per 15 anni, dedicò tutto se stesso con grande serietà ed amore lavorando allo sviluppo della cittadella e cercando di renderla il più possibile simile alle altre città del mondo, ma con una sola differenza, la legge fondamentale di Loppiano: l'Amore reciproco.

Per questo motivo si decise di dedicare ed affidare il nuovo Polo Imprenditoriale, sorto nella cittadella, alla

Figura 2- Il Polo Lionello Bonfanti



La scelta del tipo di organizzazione, una società per azioni con la denominazione E.d.C. S.p.a., evidenzia l'intento di inserirsi in una "ordinaria" economia di mercato, oltre che di garantire e permettere a molti di partecipare a questa iniziativa, per mezzo di un azionariato diffuso.

La *mission* di E.d.c. S.p.a. è quella di costituire e gestire il Polo imprenditoriale Lionello Bonfanti, mettendo a disposizione delle aziende aderenti al progetto di EdC gli spazi in cui la struttura del Polo è articolata, attraverso contratti di locazione. Inoltre, la società sviluppa attività di prestazione di servizi contabili, amministrativi, organizzativi e di formazione sia per le aziende del Polo, che per la clientela esterna. Essa opera come centro culturale, di formazione e di consulenza per operatori economici che aderiscono ai principi EdC. In tutte le attività, le energie e le risorse del Polo sono orientate a perseguire gli obiettivi generali, di lungo periodo, del progetto: concorrere alla costruzione di una società fraterna senza indigenti. Infatti, ogni azionista è comproprietario del Polo e per questo si sente artefice in prima persona, responsabile e attore protagonista della vita e dei risultati dello stesso.

Caratteristica imprescindibile del Polo è la devoluzione, da parte delle imprese che lo costituiscono, di parte degli utili agli indigenti. Infatti, nello statuto risulta l'articolo: *"Sugli utili netti, risultanti dal bilancio, viene dedotto (...) il 30% da assegnare al fondo speciale di solidarietà, per far fronte ai bisogni delle persone indigenti, individuate dal Consiglio di amministrazione"*.

Inoltre il Polo Lionello Bonfanti, nato come espressione concreta del progetto EdC, deve:

- testimoniare i valori e gli ideali;

di Lionello. Nella sua vita, infatti, si rispecchiano alcune parole di Chiara, pronunciate già nel 1968, per lo sviluppo di Loppiano e delle altre cittadelle che sarebbero nate nel mondo seguendo l'esempio di quella italiana: "(...) che sia una vera città, (...) una città tale da sprigionare da essa stessa delle leggi, che possano servire alla società in grande, quasi che questa fosse una miniatura dell'intera società umana (...)".»

Tratto da: <http://www.pololionellobonfanti.it/cose-il-polo/chi-era-lionello-bonfanti/>

- essere un punto di convergenza per studiare, incontrarsi, confrontarsi e realizzare convegni;
- essere in armonia progettuale con il contesto ambientale in cui si colloca;
- essere utile per gli imprenditori agevolando le loro attività, e in questo senso dovrà tener presente che nel Polo ci saranno imprenditori con piccole industrie, artigiani, eventualmente commercianti, fornitori di servizi con e senza deposito/capannone;
 - costruito in modo tale che risulti economicamente sostenibile e vantaggioso sia negli affitti che nella manutenzione.

Le aziende del Polo, attualmente 22, tra cui l'ultima nata è il Poliambulatorio Risana (inaugurato il 24 ottobre 2009), sono molto differenti tra loro in quanto a tipologia, ma trovano unione e forza nella comune adesione al progetto Economia di Comunione, che permette loro di operare in modo concreto per il bene comune, in un'ottica di accoglienza e apertura verso i problemi e le istanze del territorio, che diventano fonte di stimoli continui al miglioramento e alla crescita personale dei lavoratori, ma anche del Polo stesso.

E' necessario sottolineare un ulteriore ruolo del Polo nel contesto del progetto EdC, infatti, oltre ad essere un agglomerato di imprese fisicamente presenti al suo interno, esso nasce anche come punto di riferimento importante per tutte quelle aziende che operano in Italia secondo il progetto EdC, pur non essendo localizzate direttamente nel contesto fisico in cui il Polo sorge; ne è esempio il caso dell'azienda Bertola di Cuneo, che verrà in seguito analizzata.

5.2 Intervista alla professoressa Maria-Gabriella Baldarelli

Figura 3- Maria-Gabriella Baldarelli

- Laurea in Economia e Commercio conseguita presso l'università di Ancona.
- Professore Associato, Responsabilità didattica nell'università di Bologna a Rimini
- Ricercatrice dal 1991 in vari ambiti economico-aziendali
- Autrice di vari libri dalle tematiche economico-aziendali e, nello specifico, di numerosi contributi nazionali ed internazionali sulla *social and environmental accounting research* (SEAR) e sull'Economia di Comunione.



Di seguito viene presentato il contenuto dell'intervista condotta il 4 ottobre 2014 e rivolta alla professoressa Maria Gabriella Baldarelli. La trattazione riporta le risposte alle domande poste durante l'incontro ed è accompagnata, nella parte finale, da un commento e dalle riflessioni maturate attraverso l'analisi delle informazioni raccolte.

L'autore ha avuto modo di incontrare la docente, ricercatrice e studiosa Maria-Gabriella Baldarelli in occasione di uno degli eventi a cui ha partecipato per vivere personalmente il progetto EdC, ossia il "LoppianoLab 2014: una mappa per l'Italia. Tra relazioni, lavoro, cultura", evento svoltosi nei giorni 3, 4 e 5 ottobre 2014, di cui verrà fornito un approfondimento nelle pagine seguenti.

1. Cosa l'ha spinto ad avvicinarsi allo studio dell'economia di comunione e da quanti anni se ne occupa?

Me ne occupo da circa 14 anni, ho infatti iniziato ad occuparmi di aziende EdC nel 2000, partecipando a convegni e pubblicando i primi articoli su tali argomenti. Quello che mi ha spinto ad approfondire tali studi è stata la possibilità di scoprire una nuova realtà d'impresa, ed essendo ragioniera, me ne sono occupata da un punto di vista contabile e manageriale. Inoltre, mi ha guidata anche il forte desiderio di evidenziare casi di

eccellenza che appartengono all' Economia Civile, che cerca di migliorare il mercato modificando, in senso positivo, le relazioni e andando al di là di quelle contrattuali.

2. Come vive i valori dell'economia di comunione nel suo quotidiano?

Vivo i valori dell'economia di comunione - dialogo, fiducia e reciprocità - cercando di essere sempre me stessa e coerente: nel lavoro, in famiglia, durante il tempo libero, ecc.

Presto ascolto a coloro che hanno bisogno di raccontare qualcosa che li rende tristi: colleghi/e, studenti, amici, ecc.; cerco di dare tempo a chi ne vuole da me; cerco di accettare anche le aspre critiche che mi vengono rivolte, perché credo che il bene comune debba essere costruito anche a costo di grandi sacrifici.

3. Quali sono stati, se vi sono stati, gli aspetti più difficili da affrontare nello studio di questa nuova teoria economica?

Questa non è una nuova teoria economica (come affermano Bruni e Zamagni nel loro libro del 2004) ma è una rilettura NUOVA dell'economia, che aveva dimenticato una parte importante della vita di ognuno, come la felicità e le relazioni. Queste dimensioni si stanno recuperando sia nell'ambito dell'economia, sia in quello dell'azienda (a proposito le consiglierei di leggere il libro di Argiolas, Il valore dei valori, Città Nuova, 2014 ed il mio libro: Mission, governance e accountability delle aziende di Economia di Comunione, Città Nuova, 2011; ed anche il più recente libro di Bruni-Smerilli, L'altra metà dell'Economia, Città Nuova, 2014.)

Gli aspetti più difficili da affrontare sono stati principalmente due: all'inizio è stata dura trovare nella dottrina economico aziendale uno spiraglio che poteva collegarsi a questi principi (reciprocità, fiducia, bene comune...), ma questo aspetto è stato subito superato quando, approcciandomi più approfonditamente al tema, mi sono resa conto che i nostri classici (Gino Zappa, Vittorio Coda, Carlo Sorci) hanno una teoria che si avvicina più di quanto si possa immaginare agli aspetti e ai valori dell' economica di comunione. Questo mi ha dato un grande coraggio di andare avanti con le ricerche anche avendo un fondamento scientifico

L'altro aspetto di difficoltà, che stiamo ancora affrontando, è trovare un linguaggio scientifico comprensibile e spendibile sia per gli studiosi (specialmente quelli più scettici)

sia per gli studenti. Questo è un percorso lungo di combinazione di studio e “vita” delle aziende, che richiederà ancora molti anni per dare tangibili risultati (di massa).

4. In che aspetti ha approfondito il tema dell’economia di comunione in quanto studiosa dell’argomento?

Negli anni 2000 ho approfondito il tema dell’etica applicata all’impresa, scrivendo diversi lavori sulle aziende civili ed eticamente orientate, prendendo come caso studio proprio quello dell’economia di comunione ed elaborando, quindi, una rivisitazione della letteratura aziendale su questo aspetto. Poi si è rovesciata la modalità di approccio: è vero che l’economia di comunione è un caso, ma può essere considerata anche come portatore di argomenti applicabili ad altre aziende: come il commercio equosolidale, la banca etica, ecc.

5. Qual è l’aspetto che deve essere ancora approfondito rispetto a tale argomento?

Secondo il mio punto di vista occorre approfondire gli aspetti relativi alle dinamiche strategiche di queste aziende ed anche agli strumenti di misurazione contabili ed extra-contabili che possono essere presi in considerazione e/o pensati ad hoc.

6. C’è un progetto specifico a cui si sta dedicando attualmente?

*In relazione all’Economia di Comunione, abbiamo da poco terminato un lavoro sul rapporto tra imprenditorialità e managerialità, che è stato pubblicato in una rivista russa ma in lingua inglese (Baldarelli M. G. and Del Baldo M. (2013), *The Question of pendulum between entrepreneurship and managerialism: new challenges in theory and in practice*, in “Ideas and Ideals” (IDEI I IDEALY -rivista in lingua russa), N. 4(18) T. 2, pp. 63-74, ISSN: 2075-0862.)*

7. L’aspetto che mi ha stupita positivamente, approfondendo il tema dell’economia di comunione, è l’importanza che viene data alla Provvidenza, concetto apparentemente astratto e lontano dal mondo economico, quali considerazioni può fare a riguardo da studiosa di economia?

Io sono una studiosa di economia aziendale e la provvidenza sembra apparentemente lontana dal mio ambiente, in realtà la sua radice è nella profondità e sincerità delle

relazioni. Questa profondità e sincerità che si crea attraverso l'utilizzo degli strumenti di comunione, di cui Argiolas parla, genera una rete informale che sostiene l'azienda soprattutto nei momenti di difficoltà. Nel libro che ho scritto nel 2011, in uno dei capitoli si parla della Loppiano Prima, in cui questa rete di relazioni "vere" si traduce in donazioni spontanee in momenti di crisi, in vendite impensate, opportunità non previste...

La provvidenza passa però attraverso il rischio e il sacrificio degli imprenditori che mettono in campo i propri capitali e la propria voglia di fare impresa e che continuano ad andare avanti, seguendo i principi di EdC, anche al di là delle loro forze.

L'autore ha ritenuto essenziale esplorare il tema dell'economia di comunione attraverso gli occhi della studiosa e ricercatrice, che si è sentita e ha preso su di sé la responsabilità e l'impegno di approfondire dal punto di vista scientifico questo argomento, divenuto elemento essenziale di un filone di ricerca, per capirne a fondo le problematiche, le implicazioni di carattere metodologico e gli aspetti che apparentemente sembrano distanti e astratti in un contesto economico aziendale tradizionale.

L'intervista ha messo in luce i passaggi teorici e pratici che hanno spinto la studiosa a intraprendere un percorso di ricerca in questo campo: all'inizio gli schemi mentali derivanti da un percorso di studi di matrice ragionieristica ed economico-aziendale hanno guidato il primo approccio ad un argomento che necessitava di essere letto al di fuori di uno schema esclusivamente scientifico, e che richiedeva una interdisciplinarietà imprescindibile per coglierne le varie sfumature e permetterne un ulteriore sviluppo a livello di contenuti. Una successiva analisi e un'approfondita ricerca, in ambito non prettamente scientifico e/o economico, attingendo a testi sacri e/o classici, ha permesso non solo di superare quelle barriere interpretative tipiche di un approccio esclusivamente economico aziendale, ma ha anche offerto schemi interpretativi flessibili, caratterizzati da strutture nuove, aperte e modificabili grazie a un percorso in cui scoperte, sperimentazioni pratiche e studi congiunti viaggiavano in modo parallelo e garantivano l'apporto di linguaggi, teorie ed esempi pratici innovativi, se confrontati con i modelli attuali, ma con contenuti radicati nella cultura umana, se presi in considerazione come riletture e rielaborazioni di pensieri filosofici, teologici ed economici.

Un altro aspetto che emerge silenziosamente dall'intervista fatta, grazie a una lettura più profonda, è come il ruolo della fede, intesa nel suo senso più lato e svincolata dai dogmi religiosi di qualsiasi tipo, ricopra non solo un ruolo rilevante nel progetto dell'economia di comunione, ma anche nel processo di studio e scoperta dello stesso.

La necessità di rileggere in chiave non prettamente scientifica il contesto economico in cui si opera conduce a una maggiore propensione all'interdisciplinarietà e all'affidarsi, grazie anche ai numerosi riscontri pratici che ne dimostrano l'efficacia, a quella fede (fiducia, se vogliamo usare un termine maggiormente accettato e fonte di meno dibattiti nel linguaggio comune) incondizionata che scaturisce dalla consapevolezza (anch' essa maturata nel tempo) che il cosiddetto "socio invisibile" opera per il bene comune, nella misura in cui noi stessi ci adoperiamo per esso.

Quindi, la ricercatrice, docente e studiosa, facendo propri i valori dell'economia di comunione, li pone quotidianamente come base comportamentale in tutti gli ambiti della propria vita, perché sa che la pratica di tali valori incoraggia quel meccanismo tale per cui fidarsi degli altri genera altra fiducia e fare del bene agli altri genera altrettanto bene per se stessi, sempre nella visione dell'individuo come parte di un tutto, ciò che sintetizza il principio del "mondo unito" auspicato da Chiara Lubich. In tal senso, dall'intervista emerge la consapevolezza di Gabriella Baldarelli che ogni uomo può, nel suo piccolo, contribuire a un bene più grande, orientando la propria vita in una determinata direzione, affrontando sicuramente rischi e sacrifici, ma sapendo di farlo per uno scopo nobile e che nobilita: la fraternità universale.

Chi scrive, che prima dell'incontro con la ricercatrice e studiosa Maria-Gabriella Baldarelli, non era a conoscenza delle possibili difficoltà, derivanti dall'intraprendere un percorso di analisi e ricerca di una realtà economica semi-emergente, ha potuto constatare che, come spesso accade, le risposte sono già insite nelle domande e le soluzioni nei problemi: se, da un lato, è vero che l'ambito di studio offre la possibilità di approfondire aspetti del progetto che incontrano ancora difficoltà nell'applicazione pratica (quali la redazione di un bilancio che rispecchi le varie dimensioni aziendali o l'utilizzo di un linguaggio adeguato al carattere multidisciplinare dell'argomento o la spiegazione di fenomeni non prettamente logico-economici che stanno alla base di scelte operative caratterizzanti il progetto), dall'altro, le risposte cercate emergono dai vari

tentativi quotidiani di risoluzione dei problemi, derivanti soprattutto dalla propensione fiduciosa al cambiamento, alla scoperta e al rischio di ogni persona implicata nel progetto.

5.3 Intervista al presidente del Polo Lionello Bonfanti, Eva Gullo

- Laurea all'Università degli studi di Bologna in Scienze politiche
- Master all'Università degli Studi di Siena in "Relazioni interpersonali, Comunicazione e Counseling"
- Presidente e consulente aziendale del Polo Lionello Bonfanti
- Presidente di E.d.C. S.p.a.
- Socia della società GM&P Consulting Network S.a.s. (all'interno della quale si occupa dell'Area Formazione Risorse Umane)



Di seguito viene presentato il contenuto dell'intervista condotta il 14 ottobre 2014 e rivolta al Presidente del Polo Lionello Bonfanti, Eva Gullo. La trattazione riporta le risposte alle domande poste durante l'incontro avvenuto via Skype, ed è accompagnata, nella parte finale, da un commento e dalle riflessioni maturate attraverso l'analisi delle informazioni raccolte.

L'autore ha avuto modo di incontrare personalmente la signora Gullo in due occasioni precedenti l'intervista: la "Workshop School EdC 2014: Realizzati/Realizzati nel lavoro", svoltasi dal 1 al 3 ottobre 2014 e il "LoppianoLab 2014"⁶⁸. In particolar modo, il primo evento ha permesso un contatto diretto e prolungato nel tempo con il presidente (tre giorni vissuti insieme nello svolgimento di attività, seminari, dibattiti e confronti continui, anche in orari non prettamente lavorativi, quali ad esempio le pause pranzo o momenti maggiormente ricreativi, come gli spettacoli serali organizzati al Polo), favorendo una relazione umana, prima ancora che formale/professionale tra l'autore e il presidente, che ha permesso di superare quelle barriere relazionali che spesso si creano tra intervistante e intervistato, e garantendo, quindi, una maggiore comprensione delle domande, ma

⁶⁸ Le informazioni acquisite in questa occasione sono state precedentemente fornite e verranno ampliate in seguito.

anche delle risposte, grazie a una pregressa conoscenza del modo di relazionarsi reciproco.

1. Cos'è per lei il Polo in quanto persona e responsabile?

Per me il Polo è anzitutto un'esperienza di vita molto importante, in quanto il Polo è un laboratorio permanente per chi vuole vivere il progetto EdC (chiunque abbia un'impresa qui o rivesta un incarico o sia interessato al progetto) e, quindi, vuole condividere con altri imprenditori, altre persone, una vita imprenditoriale ispirata ai principi EdC. E' un'esperienza straordinaria; è stare dentro una realtà che senti di dover costruire in prima persona insieme con gli altri.

2. Da quanti anni opera nel Polo e perché si è avvicinata al mondo EDC?

Opero nel Polo, con l'incarico di presidenza, dal 2009, ma vi sono presente già dal 2007/08, perché, con i miei soci, ho portato qui una sede della società Gmp Consulting Network, una società di consulenza.

Mi sono avvicinata al mondo EdC per una tesi di laurea: ero studentessa di scienze politiche, con indirizzo sociologico e ho scritto una tesi in sociologia economica sul progetto EdC. In tale occasione, ho colto l'opportunità di approfondire questo tema e sono andata in Brasile, e lì ho avuto modo di conoscere il Polo Spartaco, la vita di questi imprenditori e la cittadella Araceli. A seguito di questa esperienza ho deciso di voler continuare sia a livello professionale, che personale questo percorso.

3. Quante aziende fanno parte del Polo?

4. Quanti dipendenti sono coinvolti complessivamente nelle aziende facenti parte del Polo?

5. Qual è la denominazione, la forma giuridica e il tipo di attività svolta dalle aziende del vostro Polo EDC?

Una sintesi delle risposte a queste domande è fornita nella tabella di seguito presentata (Tabella 3).

TAB. 3 - Dati sulle aziende del Polo Lionello Bonfanti

Aziende al Polo al 13.10.2014						
	Ragione sociale	Ambito di attività	Soci lavoratori	Dipendenti al polo	Professionisti	
1	Associazione Lionello Bonfanti	ASSOCIAZIONE				
2	Banca Pop. Etica Società Cooperativa per Azioni	PROMOTORE FINANZIARIO		1		
3	Luca Bozza - Ditta individuale	ASSICURAZIONE	1	1		
4	CHARIS Società Consortile-Cooperativa Sociale	COOPERATIVA SOCIALE				
5	Associazione per Tutti	ASSOCIAZIONE				
6	E. di C. S.p.a.		1	5	4	
7	Enertech Srl	IMPIANTISTICA	2	2		
8	Fantasy Centro Ave P.A.F.O.M.	ARREDAMENTO INFANZIA		4		
9	GM&P di Giovanni Mazzanti & C. S.a.s.	CONSULENZA	4			
10	Cecilia Mannucci - Rag. Commercialista	COMMERCIALISTA	1	2		
11	Poliambulatorio RISANA Società Cooperativa	POLIAMBULATORIO	2	7	15	
12	Teamdev Srl	INFORMATICA	4	1		
13	Terre di Loppiano Srl	COMMERCIO ALIMENTARI-SOCIETA' DI CAPITALI	2	1		
14	Legno Service	ARREDAMENTO INFISSI	2			
15	Firenze Servizi	COMMERCIO ALIMENTARI-SOCIETA CAPITALI		4		
16	BMP Srl	BIOEDILIZIA	1			

		SOC. CAPITALI				
17	Tecnoambiente Srl	TENOLOGIE PER AMBIENTE SOC. CAPITALI	2			
18	Stranilivelli- ditta individuale	WEB AGENCY	1			
19	Confindustria	ASS. CATEGORIA				
20	SEC - scuola di economia civile	SOCIETA' DI CAPITALI		1		
21	Philocafè	COMMERCIO FILATI	2			
22	Gen Verde	ARTE E SPETTACOLO - ENTE		20		
	TOTALI		25	49	19	93

Fonte: ns. elaborazione dei dati forniti nell'intervista ad Eva Gullo del 14 ottobre 2014.

6. Qual è la *mission* del Polo?

Chiara Lubich diede uno slogan al Polo Lionello Bonfanti: "il Polo sarà una casa per gli imprenditori"; quindi la mission del Polo è essere un luogo dove si possa sperimentare nella quotidianità che cosa significa vivere i valori dell'economia di comunione e dell'economia civile a livello di impresa, un laboratorio sempre attivo, un punto di riferimento sia a livello nazionale che a livello europeo per imprese già nel progetto o semplicemente interessate allo stesso.

7. Qual è il livello di autonomia e interdipendenza delle aziende EDC del Polo?

Ogni azienda ha la sua autonomia, ossia la sua gestione aziendale che dipende dal suo imprenditore, dai soci ecc. ... L'interdipendenza è più di carattere motivazionale: per cui chi viene al Polo già sa che qui si vive una realtà di condivisione. Si può parlare quasi di interdipendenza a livello morale, ma può portare sicuramente a delle sinergie che possono essere a livello di business, di collaborazione su progetti imprenditoriali, ecc., ma anche e soprattutto un'interdipendenza nella consapevolezza che abbiamo bisogno l'uno dell'altro per vivere il progetto EdC.

Ma c'è un progetto comune che seguono tutte le aziende o c'è autonomia decisionale nel destinare i fondi per gli indigenti?

No, non vi è un vero e proprio progetto comune; 1/3 degli utili si dona a un fondo, deciso singolarmente da ogni azienda. Sicuramente vi sono dei progetti che possono essere sostenuti attraverso l'associazione Azione Mondo Unito da più aziende contemporaneamente, però anche qui dipende dalla volontà delle stesse.

8. La reciprocità è un valore fondante delle aziende EdC; come la concretizzano le aziende del Polo Lionello Bonfanti?

Sicuramente in tutta una serie di modalità, che io definisco modalità operative: dare spazio al dialogo, al bisogno dell'altro, o ricevere dall'altro nel momento del bisogno una possibilità di aiuto, non solo economico. L'aiuto può derivare anche da un momento di confronto, perché quel confronto apre le porte per una soluzione, una verità che magari non era stata considerata...quindi la reciprocità è vissuta in tutte quelle forme di condivisione concreta, ma anche relazionale. In particolare, una volta al mese facciamo un incontro tra imprenditori in cui ci raccontiamo gli aggiornamenti, facciamo comunicazione di eventi, idee, progetti a cui vorremmo dedicare tempo ed energia.

Un altro aspetto in cui viviamo la reciprocità è la formazione; un esempio è quello di qualche anno fa in cui abbiamo fatto un percorso EdC, caratterizzato da un incontro di formazione ogni due mesi, aperto a tutti: imprenditori, dipendenti, fornitori, ecc. o chiunque fosse interessato ad approfondire il tema. Era un corso non obbligatorio ufficialmente, ma che ci siamo posti come necessario per la nostra crescita personale e comunitaria, in quanto riteniamo che la formazione è crescita, non solo personale, ma anche della realtà comunitaria che viviamo.

9. Le aziende del Polo EDC hanno anche rapporti con altre aziende non EdC: nei confronti di queste ultime che tipo di relazioni si instaurano?

Io direi che sicuramente le aziende EdC hanno rapporti con aziende non EdC: fornitori, clienti, ecc. e in questo caso la relazione si instaura su quei valori che si vivono quotidianamente, oltre che proclamati: onestà, trasparenza, dialogo, ecc. perché non sono solo parole!! Sappiamo quanto è difficile mandare avanti i progetti e quindi la relazione la improntiamo su uno stile volto alla collaborazione, ma anche alla qualità:

molto spesso passa prima la qualità e poi le caratteristiche più distintive dell'impresa...da come lavori si capisce chi sei e quel "come" fa la differenza; è quel "come" che spesso caratterizza il tipo di relazione tra imprese EdC e non EdC.

10. Vi sono state aziende esterne che, dopo essere venute a contatto con aziende EDC, hanno deciso di aderire al progetto EDC?

Bhè sicuramente abbiamo avuto esperienze di imprenditori che si sono molto interrogati sulla loro personale scelta a seguito del contatto con il progetto EdC: alcuni hanno orientato diversamente la loro gestione, per altri è stato prendere consapevolezza del fatto che non erano soli in un processo di cambiamento della mentalità aziendale e questo ha dato coraggio e forza per aderire al progetto, o perlomeno per iniziare un percorso...

11. Qual' è secondo lei la percezione che l'ambiente esterno ha del Polo?

La percezione esterna è quella di un luogo di sperimentazione, nel senso bello del termine: imprenditori e imprese hanno fatto una scelta radicale venendo in un luogo dove vogliono vivere consapevolmente e con responsabilità questa esperienza. Se penso al territorio in cui il Polo è inserito mi rendo conto che le istituzioni vedono il Polo come a servizio del territorio; anche se su questo aspetto dobbiamo migliorare sempre di più, ma il miglioramento è un tema comune a tutte le aziende, anche quelle non EdC, perché i bisogni cambiano, a volte sono più silenziosi, a volte scaturiscono da realtà che non sono ancora conosciute bene, quindi bisogna aumentare la bella visibilità, la possibilità di entrare in relazione con gli altri, la percezione di un luogo particolare. Il Polo non è un centro commerciale in cui si va per assistere soltanto a eventi e incontrare persone, o meglio, quello è un lato, anche molto importante del Polo, ma sicuramente alla base vi è la condivisione di una mission che si persegue anche come soggetto singolo e che il Polo mi permette di condividere con gli altri in uno spazio di confronto e comunione.

Vi è mai successo che persone, imprese o istituzioni vi "remassero contro" o fossero un ostacolo al raggiungimento di obiettivi?

No, direttamente no. In certe ipotesi di collaborazione avremmo voluto portare avanti i nostri progetti in modo più spedito, più veloce, ma questo è un altro grosso tema dovuto

alla difficoltà della burocrazia, difficoltà nello svolgere progetti di sviluppo imprenditoriale, che di per sé richiedono molto tempo e pazienza... Almeno da quello che ho vissuto personalmente da quando sono al Polo, non ci sono mai state realtà che ci hanno "remato contro".

12. Qual è il progetto di maggior rilievo che il Polo Lionello Bonfanti ha raggiunto negli anni?

Un progetto molto rilevante è stato quello con la regione Toscana: abbiamo partecipato a un bando per un finanziamento di tre anni, per far parte della rete dei poli di innovazione tecnologica e siamo diventati uno dei 12 poli incubatori di imprese regionali. I poli per l'innovazione in Toscana sono diversi, e molti sono caratterizzati da un'eccellenza molto alta... ma un'eccellenza che deriva più dai prodotti offerti. Noi, con il progetto "Sviluppo imprenditoriale e cultura della reciprocità, spazio di incubazione all'interno del Polo Lionello Bonfanti" abbiamo proposto le nostre caratteristiche di eccellenza, ossia il fatto che nel Polo si vive la cultura della reciprocità e che quindi questi servizi che avremmo potuto svolgere (servizi di scouting imprenditoriale, di business plan, di formazione qualificata...) li avremmo offerti con le nostre caratteristiche, ossia con il nostro modo di fare impresa. La regione Toscana ha approvato questo finanziamento e per tre anni abbiamo garantito l'erogazione di tali servizi ai cittadini, in modo gratuito: abbiamo svolto 120 scouting e 70 business plan, abbiamo destinato 1700 metri quadrati del Polo ad aziende che volevano venire qui per incubarsi e così abbiamo fatto esperienza di una grande verità: l'innovazione non è tanto il prodotto specifico, ma il processo, la cultura che è alla base del processo, che dà forma al lavoro che si svolge in varie modalità.

13. A suo avviso quali sono i punti di forza e quelli di debolezza del Polo?

I punti di forza sono sicuramente gli imprenditori che scelgono di venire qui, fare questa esperienza, affrontare le difficoltà con un altro spirito e dare il meglio di sé. Inoltre il progetto stesso è un punto di forza, anche se siamo solo all'inizio si sta rivelando un progetto profetico, e seppur noi ci sentiamo piccoli in questo cammino, ci rendiamo conto che il progetto è molto grande e per questo richiede la partecipazione di sempre più persone. Un punto di debolezza è dato dal fatto che la visibilità del progetto è ancora limitata rispetto alla sua portata, dobbiamo migliorarci nell'accogliere nuove imprese:

dare maggiore visibilità a tutto quello che avviene all'interno del Polo, alla vita di imprenditori e lavoratori, quindi aumentare le possibilità e la capacità di far conoscere questa esperienza. Invece possiamo definire sia un punto di forza sia di debolezza la capacità di imparare dagli errori, o meglio una capacità da sviluppare continuamente per non ripetere gli stessi errori: in fondo il Polo è un po' come se fosse un organismo vivente, è una comunità che, per crescere, ha bisogno di imparare da quello che vive.

14. C'è qualcosa che cambierebbe/migliorerebbe nel Polo? Se è sì, in che modo?

La tensione altissima al miglioramento c'è sempre: ogni imprenditore vive questa ansia del miglioramento continuo che è uno stimolo positivo alla crescita; in particolare, penso si possano incrementare le relazioni, anche quelle con le istituzioni, oltre a quelle con le aziende, e quindi deve crescere anche la capacità attrattiva del Polo, intesa come tutti quegli strumenti che possono aiutare alla diffusione e alla conoscenza del nostro progetto.

Ai fini di un'analisi approfondita su quello che rappresenta il Polo Lionello Bonfanti nel contesto del progetto Economia di Comunione era imprescindibile l'intervista al Presidente del Polo stesso. Quello che è emerso dagli incontri che l'autore ha avuto con Eva Gullo è stato anzitutto un grande entusiasmo e una grande fiducia in questo "laboratorio sempre attivo": il Polo non si pone semplicemente come istituzione centrale o convoglio di interessi comuni per le imprese EdC che ne fanno parte, ma è, anzi, lo spirito guida delle aziende stesse: è nato con l'intento di convergere le forze imprenditoriali singole verso un obiettivo imprenditoriale comune e, grazie alla partecipazione delle varie aziende, è cresciuto molto negli ultimi anni. Le imprese che vi fanno parte vivono il progetto con uno spirito di appartenenza a una comunità che va al di là di quella creata all'interno della propria azienda, una comunità che, seppur ha le sue origini in imprese che operano in mercati totalmente diversi l'uno dall'altro, sa di essere unita da un metodo di gestione, da una *mission* e da valori assolutamente identici e sentiti.

Il Polo diventa così un momento di condivisione e incontro per scambiare esperienze, proporre novità, idee ma soprattutto per garantire il confronto e il dialogo quali strumenti

di innovazione e crescita; non è quindi un punto di arrivo per il progetto EdC, ma un punto di partenza e, come viene ripetuto più volte nell'intervista, è un'occasione di sperimentazione aziendale, relazionale, progettuale e conviviale. Un laboratorio che si alimenta anche e soprattutto grazie alla formazione e alla continua tendenza al miglioramento, visto e vissuto come un motore di crescita che ciascuno può attivare singolarmente e in comunione con gli altri in vari modi: corsi specifici, ma anche incontri informali di confronto e discussione, fiducia nelle idee diverse degli altri, sostegno morale e, quando possibile, anche materiale, per affrontare problematiche aziendali e non, perché, come ricorda Eva Gullo, il Polo è, in fondo, un "organismo vivente", fatto prima di tutto di persone, con sentimenti, paure, gioie, vite che vanno al di là del campo professionale, ma che influenzano (volente o nolente) in modo positivo e/o negativo, anche l'aspetto lavorativo; quindi è necessario dare il giusto spazio anche al dialogo improntato sugli aspetti personali del dipendente, dell'imprenditore, ecc. perché il risultato è sicuramente la costruzione di una relazione basata sulla fiducia, sul rispetto, sull'empatia che si sviluppa col tempo e sulla reciprocità lavorativa e personale.

A parere di chi scrive ciò che emerge con evidenza da questa intervista è la forte volontà di trainare un progetto nuovo che pone le basi per un'economia che arricchisce a livello umano, prima ancora che materiale. Il ruolo di responsabilità rivestito da Eva Gullo non traspare come un ruolo direzionale tradizionale; infatti Eva non solo è una persona molto umile che vive i valori EdC in ogni ambito della sua vita, ma porta avanti con convinzione l'entusiasmo del cambiamento continuo per crescere e conoscere nuove realtà, nuove strategie e nuove opzioni per un futuro migliore per tutti.

Il Polo sembra quasi "un'occasione" che, in base all'evento che ospita, in base all'azienda a cui fa da incubatore, alle persone che riceve, al progetto di cui si fa promotore, cambia finalità e metodi e si organizza e pianifica strada facendo, senza limitarsi a schemi organizzativi o direzionali specifici. L'unico aspetto costante che vige alla base di ogni situazione interna al Polo è la presenza di valori profondi, quali la reciprocità, la relazione e il bene comune, abbracciati da chiunque voglia entrare a far parte di questo ambiente anche solo occasionalmente. Le 22 imprese che ne fanno parte, le cui forme giuridiche e le cui attività sono molto diverse tra loro, si presentano come realtà aziendali dalle piccole dimensioni, che trasmettono la propria partecipazione al

progetto, non solo aderendovi appieno e quindi scegliendo metodi di gestione orientati ai valori suddetti, ma anche testimoniando le proprie esperienze fisicamente, con i propri punti vendita e le proprie fabbriche che nascono intorno al Polo e si alimentano di quell'“aria buona” che scaturisce anche dal semplice vivere in armonia con il territorio, con gli abitanti del posto, con gli imprenditori e i dipendenti che vi lavorano.

Il progetto è ampio e importante, per questo richiede una maggiore partecipazione di persone, imprese e istituzioni che ne sottolineino il valore e ne diffondano i principi: nel tempo sono stati fatti molti passi avanti e anche il Polo è cresciuto considerevolmente con le varie attività e gli investimenti in formazione. L'impegno di diffusione del progetto su più fronti è evidente, ma soprattutto è un impegno che dal singolo si apre verso il gruppo, per poi ritornare al singolo come compito proprio arricchito di tante sfaccettature, emerse dall'analisi, dallo studio e dalla rielaborazione di opinioni e punti di vista differenti. Ogni azienda del Polo infatti si impegna a trovare una modalità adatta al proprio esercizio per comunicare i valori su cui si fonda, la sperimenta e poi la condivide con le altre aziende nei momenti di dialogo e confronto; in queste occasioni gli stimoli reciproci sono tanti e spesso nascono collaborazioni, anche informali, per raggiungere obiettivi comuni. Quello che, a parere di chi scrive, diventa importante all'interno del Polo, è un diffuso passa-parola che vive al di là dell'ambito lavorativo e che si alimenta proprio in virtù di un ambito non professionale, ma personale: le persone a cui viene raccontato del progetto spesso sono incredule e sorprese della buona riuscita e della portata internazionale che riveste e, mosse dalla curiosità, se ne interessano maggiormente in vari modi. Quindi, l'impatto della comunicazione del progetto è anzitutto un impatto umano, che necessita, forse, di più tempo rispetto ad un semplice impatto medianico, ma che, in fondo, è il vero seme del progetto stesso: la valorizzazione della relazione.

5.4 Intervista alla giornalista del quotidiano “Città Nuova”, Maddalena Maltese

- Laurea all’Università degli studi di Palermo in “Giornalismo per uffici stampa”.
- Giornalista presso il Gruppo Editoriale Città Nuova: capo redattore del web.

Figura 5 - Maddalena Maltese



Di seguito viene presentato il contenuto dell’intervista condotta l’11 ottobre 2014 e rivolta alla giornalista Maddalena Maltese, facente parte della redazione del Gruppo Editoriale Città Nuova, un quindicinale d’opinione del Movimento dei Focolari che, *“attento all’attualità, alle storie, alle vicende internazionali, alla vita della Chiesa, alla politica nazionale e all’economia, all’arte e all’incontro con le altre culture e religioni, fotografa il mondo da un’originale prospettiva: la fraternità universale e il dialogo.”*⁶⁹

La trattazione riporta le risposte alle domande poste durante l’incontro avvenuto via telefono, ed è accompagnata, nella parte finale, da un commento e dalle riflessioni maturate attraverso l’analisi delle informazioni raccolte.

L’autore ha incontrato personalmente la giornalista in un’occasione precedente l’intervista: la “Workshop School EdC 2014: Realizzati/Realizzati nel lavoro”, in cui Gabriella Maltese si è fatta portavoce della sua esperienza personale durante l’incontro con i ragazzi partecipanti al laboratorio e provenienti da tutta Italia, avvenuto il giorno 2 ottobre 2014. Anche in questo caso l’evento ha permesso un contatto diretto con l’intervistato che si è reso fin da subito disponibile a ulteriori domande, chiarimenti e confronti, mostrando la reale volontà di diffondere i suoi valori e principi non solo nel contesto della Workshop School, ma anche e al di fuori della stessa, in un ambito più personale e quotidiano. La disponibilità, l’apertura al dialogo e sicuramente anche la

⁶⁹ Tratto da: http://www.cittanuova.it/static/8/chi_siamo.html

consapevolezza, maturata grazie al suo lavoro, di quanto potesse essere importante per l'autore un'intervista ai fini dell'elaborato di tesi, hanno facilitato il successivo appuntamento telefonico per le domande che son state qui riportate.

1. Cosa rappresenta per lei Città Nuova?

Città Nuova è uno spazio di informazione che ha il coraggio di raccontare il bene e la speranza in maniera libera: i lettori sono i nostri proprietari, nel senso che viviamo soprattutto dei loro abbonamenti. Città Nuova è una bellissima fotografia del mondo in quanto abbiamo corrispondenze un po' ovunque e questo ci consente di raccontare anche dei luoghi scomodi e difficili, attraverso gli occhi dei testimoni e non solo delle agenzie di stampa.

Io lo vedo come un grande ponte che può essere attraversato da tutte le persone che vogliono lavorare e raccontare la fraternità.

2. Da quanto tempo ci lavora e che ruolo ricopre?

Ci lavoro "intorno" dal 2008, anno in cui ho iniziato con delle collaborazioni, poi nel 2010 sono diventata capo redattore del web. Nello specifico i temi di cui mi occupo sono legalità, mafia, migrazioni e progetti per i giovani.

3. Cosa l'ha spinto a scegliere questo lavoro?

Bella domanda! Diciamo che mi ci sono trovata: è partito tutto da un momento di fallimento, relativamente al mio percorso universitario in filosofia...poi un giorno, una mia amica mi ha chiesto se avessi mai pensato di diventare giornalista, incitandomi a provarci. Così ho cominciato a scrivere, un po' per scherzo, un po' per capire se poteva essere la mia strada. Mi sono resa conto che poteva essere per me un lavoro quando ho scritto la mia prima storia sui migranti, lì ho capito che avrei voluto raccontare altre di queste storie, perché le persone rimanevano impressionate da questi racconti; quindi ho sentito di avere un dovere verso questo tempo: il dovere di presentare un pezzo di realtà, di farla conoscere, soprattutto quella realtà sconosciuta che va oltre i pregiudizi, i dati di fatto, che è capace di guardarsi dentro, di interrogarsi, che sa stare sulle frontiere, che non ha

paura del confronto, che sa scavare anche nelle verità del Vangelo e dei libri sacri e non solo nella cronaca o nel sangue.

4. Quali valori si configurano dietro il vostro modo di fare giornalismo?

Anche noi come gli altri giornali raccontiamo il mondo, ma la nostra ottica è sicuramente quella dell'ascolto, dell'ascolto di quello che il mondo sta vivendo, perché molte volte il rischio di noi media è di imporre una determinata visione delle cose, senza preoccuparci che questa rispecchi realmente tutta la realtà. Ricordo che una volta ero in viaggio con un collega e ci siamo trovati di fronte ad un fatto, di cui entrambi dovevamo scrivere un articolo; quando ho letto il suo pezzo mi è venuto spontaneo chiedergli se avevamo frequentato lo stesso posto, perché non trovavo il nesso tra le cose scritte e quello che avevamo vissuto. Lui mi aveva risposto che aveva letto un sacco di libri relativamente a quei luoghi e quelle situazioni. Ecco, lì ho capito che quelle letture erano state, per lui, degli occhiali con cui leggere la realtà, un filtro che non gli aveva permesso di cogliere le sfumature che aveva vissuto. Per questo penso che l'ascolto sia necessario ed essenziale, perché permette di guardare con gli occhi altrui, oltre che con i propri.

Un altro valore è la testimonianza: la ricerca di individui che vivono in prima persona determinate situazioni e possono raccontare come essi stessi percepiscono gli avvenimenti.

Anche la ricerca della speranza nel nostro lavoro diventa un valore importante: perché la denuncia è facile, ma cercare la speranza nel giornalismo è più difficile. Noi siamo convinti che una società che produce il male, al suo interno abbia anche l'antidoto del bene; quindi la sfida è quella di andare nelle periferie, nei luoghi scomodi e lì sapere che può nascere la novità: che Caserta non è una sola terra di fuochi, non è solo il luogo che la camorra ha inquinato, ma che ci sono anche imprenditori che lavorano nel riciclaggio e di cui pochi raccontano la storia, che a Casal di Principe non ci sono solo i casalesi come camorristi, ma i casalesi sono anzitutto gli abitanti di questa città che provano ogni giorno a cambiare la loro situazione; come è stato Antonio a cui hanno ucciso il padre e che ha deciso di vendicarsi, non armandosi di kalashnikov, ma creando lavoro per la sua gente.

Questa speranza diventa quindi anche un'analisi dei bisogni e delle situazioni che il nostro paese vive, mettendosi dalla parte degli ultimi, dalla parte dell'incontro.

Anche nella politica per noi è essenziale adottare questi principi: tante volte capita che in politica uno parteggia per un partito quasi come fosse una squadra di calcio, ma siamo sicuri che i partiti siano squadre di calcio e non siano invece dei laboratori dove devono tornare a incontrarsi e a misurarsi persone su prospettive diverse e a non aver paura di un'opinione, che magari non è simile alla mia, ma mi può far aprire ad una nuova visione delle cose?

Ecco, sì, penso che siano questi i nostri valori. Non sempre è facile restarvi fedeli, ma tale fedeltà può derivare dalla consapevolezza e dalla comprensione: molte volte sapere che sotto la rabbia c'è voglia di cambiamento, che dietro l'avarizia, l'egoismo ci sono bisogni inascoltati, dietro la patina c'è una verità che va raccontata, mostrata ma soprattutto cercata dà la forza e il coraggio di andare avanti per la propria strada.

5. Il vostro quotidiano si struttura come un'impresa EdC solo a livello di principi o anche in ambito pratico (divisione degli utili, ecc.)?

Città Nuova dipende da un ente no profit e nonostante abbia un bilancio, delle entrate, queste servono a mantenere l'azienda e sostenere la cultura editoriale sia nell'ambito del Movimento dei Focolari che al di fuori. In realtà non è una vera e propria azienda EdC, pur dividendone totalmente i principi e i valori. In particolare, un aspetto del progetto in cui Città Nuova crede fortemente è la formazione di uomini nuovi, per cui si impegna a diffondere questo stile particolare di fare giornalismo e di raccontare il nostro tempo. In tal senso mi viene in mente il progetto, fatto alcuni anni fa, di una scuola di formazione al giornalismo e ai media con alcuni giovani musulmani provenienti da tutta Italia, oppure l'ospitare continuamente stagisti giovani lasciandoci contagiare dalle loro novità. Ad esempio l'anno scorso è venuto uno stagista dall'Università Torvergata di Roma che studiava scienze delle religioni; questo ragazzo ci fece notare che non esistevano ancora dei portali di dialogo sulle religioni in cui la gente potesse farsi le domande più scomode, quelle che di solito non vengono affrontate apertamente, e ci chiese aiuto per aprire un portale del genere. Noi lo abbiamo sostenuto ed accompagnato in questo percorso ed è nato il portale "Gradini in dialogo". Altre esperienze interessanti sono i gemellaggi che abbiamo con tutto il mondo e anche l'essere media partner in momenti ed occasioni importanti, come le giornate di economia civile a Bertinoro, dove ci facciamo diffusori di questa economia diversa, umana.

6. Il Polo Lionello Bonfanti è un punto di raccolta di imprenditori e varie persone che abbracciano valori quali quello della reciprocità, della fratellanza, dell'amore e del rispetto per il prossimo; che relazione c'è tra il quotidiano Città Nuova e il Polo Lionello Bonfanti in ambito lavorativo? Vi sono progetti ai quali state collaborando o per voi il Polo è solo un punto di riferimento e di incontro con altre persone che condividono i vostri stessi principi?

Sicuramente il Polo è un punto di riferimento sia a livello valoriale, perché ne condividiamo i principi e l'approccio professionale, sia in ambito lavorativo, in quanto vi sono delle collaborazioni concrete. L'esperienza più interessante che ormai condividiamo con il Polo è sicuramente quella del LoppianoLab, ossia questo mega laboratorio per l'Italia. E' un progetto che da cinque anni portiamo avanti con ostinazione e determinazione perché riteniamo essenziale coltivare un luogo in cui ci si possa confrontare su temi importanti, che spesso altri media, altri giornali decidono di non approfondire ed etichettano come "temi di buonismo". Invece secondo noi la gente ha bisogno di un luogo dove la società civile possa esprimersi con tutte quelle valenze di positività, di bene, di innovazione, che soprattutto nell'ultimo periodo, è assai raro riuscire a coltivare e diffondere.

Inoltre siamo promotori delle iniziative del Polo, delle esperienze di vita di imprenditori e dipendenti che vi lavorano e, anche se in certe occasioni sarebbe sicuramente stato più facile fare da soli, sappiamo quanto giova la collaborazione, quanto bene può fare a noi e agli altri, e anche se richiede più impegno, più tempo, per noi è importante portarla avanti e non mollare.

L'autore ha ritenuto una buona opportunità quella di intervistare una giornalista che, pur non facendo parte direttamente del progetto economia di comunione, ne condivide i principi e i valori sia in ambito lavorativo, che personale. L'intervista ha messo in luce come la fraternità, l'onestà e la solidarietà possono essere vissuti in ogni ambito professionale e come le più diverse esperienze di vita si intersecano, coesistono e crescono all'interno del Polo Lionello Bonfanti, dando alla luce progetti multidisciplinari e permettendo a realtà culturalmente e professionalmente diverse di incontrarsi e arricchirsi vicendevolmente. Anche il quotidiano Città Nuova, come le imprese EdC, opera

per quelle realtà disagiate, valorizzandone gli aspetti positivi e portando nel mondo la testimonianza di quanto le cose possono cambiare se ognuno dedica la propria vita a un progetto più grande, dove i protagonisti non sono singoli individui anonimi, ma sono persone, unite per la pace e la fraternità, che si riconoscono come parte di una comunità globale.

La giornalista ha evidenziato più volte durante l'intervista quanto sia importante recuperare la voglia di ascoltare il prossimo, perché nell'ascolto risiede la capacità di riflessione, di analisi e di confronto che permette la crescita prima ancora della reale e pragmatica conoscenza.

Come molte delle esperienze, lette dai vari report o ascoltate personalmente in occasione di seminari, convegni, ecc. di persone oggi coinvolte, direttamente o meno, nel Movimento dei Focolari, anche quella di Maddalena Maltese ha origine da un fallimento. Per queste persone un momento di insuccesso, di sconfitta o ripensamento ha rappresentato l'opportunità per confrontarsi con le più profonde intenzioni sulla propria vita e sulla propria professione e ha permesso a talenti, anche nascosti o non pensati, di emergere e guidare la persona verso quella che poi si è rivelata la strada giusta, sia ai fini personali di realizzazione e soddisfazione, che ai fini umanitari e globali, per contribuire, nel proprio piccolo, a "migliorare il mondo".

A parere dell'autore quello che emerge dall'intervista è una reale volontà di riscoprire la positività nel mondo, anche lì dove sembra non esserci, perché questo dà speranza e, soprattutto, perché è proprio nei punti di tragedia, nelle situazioni di degrado, che è possibile vedere e conoscere un nuovo inizio, un germoglio di fraternità che si nasconde un po' ovunque e cresce, se diffuso e alimentato da altre persone con la stessa volontà.

Si scopre l'analogia tra la giornalista e un qualsiasi imprenditore EdC non solo nei valori condivisi, ma nel coraggio di assumersi una responsabilità. Infatti, entrambi sono responsabili di quello che offrono al mondo, sia che si tratti d'informazione così come di prodotti e, in ambedue i casi, questa responsabilità trova un senso solo se è in grado di garantire il bene altrui. Per questo è necessario che lealtà, trasparenza e fraternità guidino le azioni degli uomini: per riscoprire il piacere di fare del bene e condividere questo bene nell'uguaglianza. Affinché questi concetti possano davvero diffondersi nel mondo e trovare concretezza in comportamenti che li rispecchino, è necessario un

percorso di formazione, applicabile in ogni ambito di vita: scolastico, lavorativo, sentimentale, sportivo, politico, ecc. che indirizzi alla collaborazione, al dialogo, alla conoscenza reciproca, al rispetto dell'altro e alla valorizzazione delle diversità; un percorso che può essere avviato da ciascuno di noi, prima ancora che dalle istituzioni, nei momenti più semplici della giornata: fermarsi ad ascoltare il ragazzo senegalese che vende libri per strada e ha una storia alle spalle, insegnare ai propri figli a rispettare gli spazi comuni perché sono di tutti piuttosto che di nessuno, aiutare il prossimo, sia anche solo con un atteggiamento di apertura al dialogo o con un conforto emotivo. Le persone devono imparare ad essere l'esempio che vorrebbero trovarsi di fronte e Maddalena Maltese si è dimostrata coerente e arricchita in questo cammino di auto-formazione.

5.5 La Workshop School EdC: “Realizzati/ Realizzati nel lavoro. Formarsi ad un’economia con l’anima”

Dal 1 al 3 ottobre 2014 presso il Polo Lionello Bonfanti, incubatore di imprese, si è svolta la Workshop School EdC dal titolo “Realizzati/Realizzati nel lavoro. Formarsi ad un’economia con l’anima”.

Indirizzata prevalentemente ai giovani, ma aperta a tutti, ha visto la partecipazione di quaranta ragazzi e ragazze provenienti da tutta Italia, ma anche da varie nazioni estere, per discutere di economia etica ed economia di comunione ed in particolare approfondire i temi chiave del lavoro e della realizzazione, attraverso laboratori, lezioni frontali e conferenze per ragionare insieme sulla necessità di recuperare la “dimensione umana” dell’economia.

L’obiettivo principale è stato quello di spronare i giovani a cercare qualcosa di più del semplice successo in campo economico o professionale, per trovare invece quella strada, su misura di ciascuno, che faccia emergere il lavoro non come strumento di guadagno, ma come vocazione e, quindi, come strumento di realizzazione personale.

Figura 6 - Momento durante un Workshop EdC



ogni giorno si cominciavano i workshop con la cosiddetta “pillola edc”, spunti di riflessione della durata di 15 minuti, derivanti dalla visione di spezzoni di film particolarmente coinvolgenti e dalla lettura di frasi di autori famosi e non, che spingessero all’analisi e alla presa di coscienza di temi vari, tra

cui la conoscenza di sé, il pensiero comprensivo, la stima di sé, lo sviluppo personale, ecc.

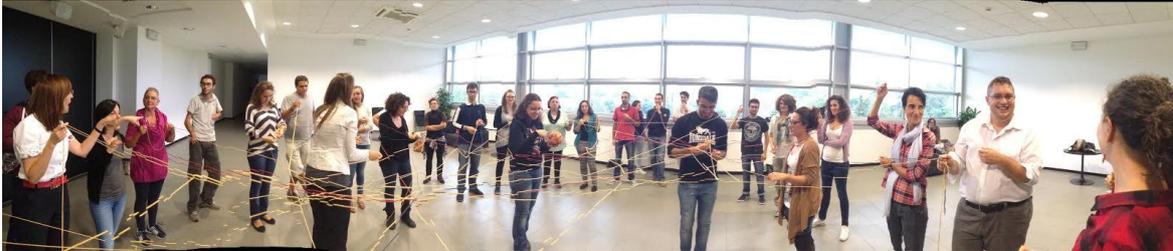
Le attività svolte sono state diverse ma tutte accomunate da un principio fondante alla base: instaurare dei rapporti all’interno del gruppo che andassero al di là del rapporto formativo. La Presidente del Polo Eva Gullo ha partecipato in prima persona ad attività innovative e, a volte, di origine ludica per coinvolgere i ragazzi in un tipo di

apprendimento anzitutto
esperienziale, ma soprattutto

Figura 8 - Momento di dialogo tra i ragazzi e gli imprenditori del Polo

per instaurare con loro un rapporto basato sulla conoscenza reciproca, sull'uguaglianza tra persone al di là del ruolo che ricoprono e sulla collaborazione; tutto ciò per affrontare il tema della costruzione di un gruppo di lavoro a partire da un gruppo di individui.

Figura 7 - Workshop esperienziale sul team building



Inoltre, i ragazzi sono stati spronati a guardarsi dentro, mettersi in discussione, confrontarsi con imprenditori, professori e studiosi in un ambito assolutamente familiare, in cui gli individui vengono considerati anzitutto nella loro dimensione umana e, solo in virtù di questa, anche in una dimensione professionale.

Molto importante è stato anche l'intervento di Luigino Bruni, professore alla LUMSA, economista, editorialista di *Avvenire*, nonché Coordinatore della Commissione Internazionale EdC e co-fondatore della SEC –

Figura 9 - Incontro con Luigino Bruni

Scuola di Economia Civile: egli ha affrontato il tema del lavoro come vocazione, partendo dalla teoria socratica secondo cui ciascuno di noi ha in sé un *daimon*, ovvero una spinta interiore che deve seguire per far emergere i propri talenti, superando i propri limiti. Inoltre, ha affermato l'importanza di svolgere bene il proprio lavoro, qualunque esso sia, anche se non dovesse corrispondere alle nostre aspettative, in quanto solo così si possono scoprire le vere capacità personali ed intraprendere il percorso di realizzazione reale, che va ben al di là delle semplici soddisfazioni materiali.



Molti sono stati i casi pratici portati da vari imprenditori di tutta Italia che hanno dimostrato come è possibile fare economia in modo etico, salvaguardando quei valori propri dell'economia di comunione anche in una situazione di crisi quale quella che stiamo vivendo: gli incontri si

sono svolti in aule apposite,

Figura 10 - Momento di dialogo tra i ragazzi e gli imprenditori del Polo

ma anche in modo informale durante le pause pranzo, momenti di condivisione in cui tali manager si sono seduti a tavola con i ragazzi e hanno parlato loro in modo molto confidenziale (come durante

tutta la durata del workshop), per abbattere quelle barriere create dalle convenzioni sociali e professionali e dar vita ad un momento di condivisione e crescita reciproca. Adulti che guardano ai giovani come a una possibilità di miglioramento, con la



consapevolezza che questo può arrivare solo da una buona formazione, che è, prima di tutto, una formazione ai valori umani.

Altro insegnamento importante è la continua coltivazione di relazioni sane e reciproche per creare un network di persone orientate verso un unico intento, la felicità pubblica. Concetti che sembrerebbero astratti, ma che ogni imprenditore ha dato prova di saper concretizzare, raccontando le difficoltà, ma anche i traguardi raggiunti grazie alla gestione della propria attività secondo questi principi. Tra i vari imprenditori si citano Stanislao Di Piazza, direttore della filiale di Banca Etica di Palermo, che sta lavorando ad un progetto per l'approvazione di microcrediti destinati allo sviluppo sociale e territoriale, Ornella Seca, titolare di un'agenzia di assicurazioni in Abruzzo e co-presidente dell' AIPEC (Associazione Italiana Imprenditori per un'economia di comunione), che tra le varie iniziative si sta dedicando anche alla creazione di un'assicurazione di comunione, la giornalista della rivista Città Nuova, Maddalena Maltese, precedentemente citata nell'intervista fattale.

Inoltre i giovani hanno avuto modo di incontrare Francesco Solinas, in passato amministratore di azienda, ma attualmente trainer, business coach e docente del Master SCOA in *Executive Coaching*, che li ha coinvolti in un esercizio di sguardo interiore per aiutarli a indirizzare la propria vita e la propria futura professione verso quei valori e quelle capacità che ciascun ragazzo riteneva

Figura 11 - Seminario di Carole Uhlaner e Benedetto Gui



importanti per il proprio percorso. Un'attività che portò i partecipanti a porsi varie domande e a sviluppare un'autoanalisi sulle proprie competenze, inclinazioni e aspirazioni e che, pur lasciando il quesito principale senza risposta, ossia "cosa farò da grande?", ha permesso di scoprire gli strumenti utili per poter rispondere a tale domanda a seguito di un percorso, che è prima di tutto di vita e poi di studio e professionale. Lo scopo di questo workshop è stato quello di formare in modo intensivo i ragazzi ai buoni valori dell'economia di comunione, ma anche di garantire degli strumenti per crescere e per intraprendere la propria strada, ritrovando la speranza per un futuro di fraternità, coscienza e autorealizzazione personale, spirituale e quindi anche professionale.

Il workshop si è concluso con due incontri molto significativi e importanti, da un lato, quello con il professore dell'Università di Padova Benedetto Gui e la Professoressa Carole Uhlaner dell'Università di Harvard, che hanno trattato l'argomento dei beni relazionali, precedentemente affrontato in questa tesi, dall'altro, quello con l'imprenditore Koen Vanreusel.

Quest'ultimo ha portato la sua personale esperienza nell'economia di comunione e vari esempi di come ha agito il cosiddetto socio invisibile all'interno della sua azienda. Koen Vanreusel, prima di sposarsi, aveva conosciuto un gruppo di giovani che si impegnavano a vivere il Vangelo, e rimase affascinato dal modo in cui gestivano i loro

beni, in quanto gli ricordava le prime comunità cristiane. Applicò così questa esperienza alla sua vita quotidiana, considerando lo stipendio come un dono di Dio e destinando, per questo, una certa somma ai più bisognosi. Quando scoprì dell'economia di comunione era in procinto di avviare un'impresa per impianti di riscaldamento e decise di seguire le orme di questo nuovo progetto. Più volte nel corso degli anni ebbe modo di constatare una forza ben più grande della volontà umana o delle ragioni economiche che spesso guidano i comportamenti imprenditoriali. Si citano le parole del signor Vanreusel che, durante il seminario, ci ha reso partecipi della sua esperienza:

“Anche noi condividiamo la sorte delle altre imprese, con le difficoltà di tutti. Ad esempio, poco tempo fa, ci siamo accorti che una ditta aveva

Figura 12 - Consegna dei certificati di partecipazione ai ragazzi della WSS EdC

trattenuto indebitamente una grande somma di denaro, invece di versarla nel nostro conto. Quando abbiamo chiesto al responsabile spiegazioni ci è stato detto che si trovava in gravi difficoltà finanziarie e aveva bisogno di quella somma. Abbiamo considerato queste sue difficoltà e cercato di trovare insieme una soluzione possibile. Gli abbiamo così concesso un periodo di tempo per il risanamento finanziario



della sua ditta. Questo ha portato non solo a mantenere la relazione contrattuale con questa ditta, ma addirittura a intensificare i rapporti a seguito della fiducia che si era creata. Un'altra volta uno dei nostri impiegati più bravi ricevette un'offerta molto buona da parte di un nostro concorrente. Lui rinunciò a questa proposta perché – così ci confidò più tardi – gli sarebbe mancato il nostro stile inconfondibile di lavorare insieme.”

Queste sono solo alcune delle parole spese per testimoniare la buona riuscita del progetto di comunione, i forti intenti che lo guidano e l'importanza che assume nella vita delle persone che lo intraprendono. E' inoltre rilevante come ciascuna persona del progetto si impegni direttamente nella formazione di “uomini nuovi”, anche semplicemente testimoniando la forza e l'importanza dei valori in cui crede.

Al termine di questi tre giorni insieme, i ragazzi sono stati invitati a fare delle riflessioni in pubblico su quello che avevano vissuto, capito e provato grazie alla Workshop School, per promuovere la condivisione e il coinvolgimento di tutti all'esperienza soggettiva, ma collettiva del singolo. E' quindi possibile interpretare anche le conclusioni come ulteriore esempio di accettazione, accoglienza e partecipazione di gruppo.

Questi momenti vissuti al Polo si inseriscono nell'ottica descritta di formazione per giovani studenti, ma anche per imprenditori e lavoratori del Polo; infatti, grazie a questi incontri, tutti trovano l'opportunità di migliorarsi, confrontarsi con la realtà giovanile, capirne i disagi, le problematiche, le aspirazioni e giungere insieme a possibili risoluzioni di problemi o, almeno, favorire quel senso di positività, speranza, grinta e consapevolezza che il mondo non è solo quel posto di crisi, povertà, tristezza e malessere che ci viene propinato dai media, ma è molto di più: il mondo siamo tutti noi, silenziosamente legati da sentimenti di fraternità, empatia e amore, che dobbiamo solo avere il coraggio di riscoprire.

Spunti di riflessione

A seguito di tale esperienza l'autore ha potuto constatare vivendolo di persona un approccio relazionale ben diverso da quello che si vive in contesti aziendali tradizionali o nelle stesse Università. I ragazzi si sentivano (o, meglio, noi ragazzi ci sentivamo) liberi di esprimere le proprie opinioni, incoraggiati da comportamenti accoglienti e fiduciosi nei loro confronti, si sono esposti in domande, confidenze delle proprie paure, proposte, sogni e dubbi, senza esitare. Il clima che si respirava all'interno di ogni singolo momento di incontro era caratterizzato dalla voglia di capire, condividere e riscoprire quella parte intima e soffocata da un contesto piuttosto grigio in cui si vive quotidianamente, a causa delle continue pressioni negative offerteci dai media e alimentate da un senso di malessere e disperazione generale. In tale contesto viene spontaneo ritrovare quell'entusiasmo e quella voglia di futuro che sprona all'azione, al miglioramento e al bene, perché finalmente si ha la certezza di non essere soli, di non dover costruire tutto in una competizione spietata con il mondo e contro le avversità del momento ed è emersa la consapevolezza che ognuno può contribuire con il proprio talento, con la propria

vocazione ad aggiustare la situazione attuale. Non vi sono stati adulti che spronavano alla razionalità cinica e arida di un mondo che non è disposto ad aiutarci, ma vi sono state persone che credono nella bontà dell'essere umano e nell'altra faccia della medaglia, quella positiva, che vede la rinascita in una crisi, la benedizione in una ferita. Persone che sono convinte dei valori che perseguono perché ogni giorno vedono gli effetti positivi delle loro azioni, effetti che si ripercuotono anche sulla propria vita; persone realizzate professionalmente, ma prima di tutto umanamente; persone che si sentono parte di una comunità che hanno avuto il coraggio di creare e portare avanti con sacrifici, con scelte non sempre facili da prendere, ma sempre agendo con determinazione e fiducia.

Questa esperienza mi ha permesso di vivere totalmente il clima di formazione che promuove il Polo e non è stato difficile rendersi conto del vero significato intrinseco dell'espressione "uomini nuovi" tanto utilizzata nel progetto EdC. Effettivamente, al termine della Workshop School, non solo l'entusiasmo e la volontà di approfondire un modo umano di fare economia è cresciuto nel sentire comune dei partecipanti, ma ha lasciato tutti con una nuova consapevolezza, con maggiore coraggio nell'affrontare la vita non come una competizione, ma come un percorso di miglioramento continuo, di crescita e di opportunità per trovare, qualsiasi sia la strada che ci si presenti davanti, la volontà di apprendere da quella strada, anche se può non essere quella a cui aspiravamo, perché la formazione si nasconde ovunque, in ogni esperienza, in ogni persona che incontriamo, in ogni lavoro o compito che svolgiamo.

A completamento di questa parte, di seguito, sono presentati i programmi degli eventi descritti e a cui chi scrive ha partecipato (APPENDICE 2, tabella 4).

APPENDICE 2

TAB. 4 - Il programma della WSS EDC:

1 – 3 Ottobre 2014

Loppiano – Polo Lionello Bonfanti



1 OTTOBRE 2014

15,00 – 15,30	Presentazione del Workshop e dei partecipanti	Federico Frascaroli Laureando in Finanza Aziendale Maria Ferrara Architetto Ricercatrice
15,30 – 16,00	Saluto e presentazione della E. di C. Spa – Polo Lionello Bonfanti	Eva Gullo Presidente Polo Lionello Bonfanti
16,00 – 17,00	SEC (Scuola di Economia Civile): prospettive ed opportunità	A cura della SEC
17,00 – 19,45	Workshop “I 7 aspetti che caratterizzano il team building”	Eva Gullo Consulente Aziendale
19,45 – 21,00	Cena	
Serata	Benvenuti al Polo: incontro con imprenditori e con l'Associazione Lionello Bonfanti	

2 OTTOBRE 2014

9,00 – 9,15	Pillola EdC	
9,15 – 10,30	Workshop Microcredito e MEC	Steni Di Piazza Banca Etica Federico Frascaroli Laureando in Finanza
10,30 – 11,00	DIALOGO	
11,00 – 11,15	Pausa	
11,15 – 13,15	Workshop (incontri con dei professionisti)	Domenico Casella Ingegnere elettronico Ornella Seca MAEC Maddalena Maltese Giornalista
12,45 – 13,15	DIALOGO	
13,15 – 15,00	PRANZO (con professori e professionisti)	
15,00 – 17,00	“Lavoro come vocazione”	Luigino Bruni Prof. Università LUMSA Roma
17,00 – 17,15	Pausa	
17,15 – 18,30	Workshop: Come scoprire il lavoro per me? <i>“La visione del futuro progetto professionale come espressione di sé”</i>	Francesco Solinas Coach Aziendale
18,30 – 19,30	Workshop: Europrogettazione con esercitazione	Amelia Stellino Architetto
19,30 – 20,30	CENA con il Gen Verde	

3 OTTOBRE 2014

9,00 – 9,15	Pillola EdC	
9,15 – 10,15	Workshop (incontri con dei professionisti)	Koen Vanreusel Imprenditore EdC
10,30 – 11,30	Convegno AIPEC (Associazione Italiana Imprenditori per un’Economia di Comunione)	
11,30 – 11,45	Pausa	
11,45 – 12,30	“La riscoperta delle relazioni interpersonali nella vita economica e sociale: una prospettiva internazionale” <i>Incontro con Carole Uhlaner, pioniera degli studi sui beni relazionali.</i>	Benedetto Gui Prof. Università di Padova Carole Uhlaner Prof. Università di California Licia Paglione Prof.ssa IU Sophia
12,30 – 13,00	Conclusioni del WSS (bilancio - prospettive)	
13,00 – 15,00	PRANZO con gli imprenditori	
15,00 – 19,00	Convention EdC LoppianoLab	

5.6 IL LOPPIANOLAB 2014: “Una mappa per l’Italia. Tra relazioni, lavoro, cultura”

Dal 3 al 5 ottobre 2014 si è svolto, presso la cittadella di Loppiano, il “mega laboratorio”, ormai giunto alla sua quinta edizione, dal nome “LoppianoLab”. Si tratta di un evento in cui vengono realizzati seminari, dibattiti e presentazioni dei temi più attuali e diversi, tutto nell’ottica dei principi del Movimento dei Focolari. Quest’anno gli argomenti oggetto dei laboratori sono stati scelti con l’obiettivo di garantire una visione più ampia delle problematiche attuali e costruire una coscienza, anche popolare, di quello che sta avvenendo nel mondo, per consentire all’Italia e al suo popolo di uscire dalla crisi e tornare a viaggiare sui binari dell’onestà, della prosperità e del bene comune, o perlomeno per far rinascere la speranza e l’entusiasmo necessari a far ripartire il motore sociale, economico e politico alla base del nostro sistema. Nello specifico, i temi sono stati: cittadinanza e legalità, lavoro ed economia, educazione e famiglia, partecipazione politica e cultura. Questi argomenti sono stati affrontati all’interno di laboratori in cui esperti, tecnici e professionisti esponevano la tematica, sviluppando i relativi discorsi interdisciplinari connessi, e il pubblico (costituito da persone provenienti da tutta Italia e dall’estero, di ogni età) interveniva per porre domande, raccontare la propria esperienza, proporre soluzioni o temi di riflessione correlati. L’intento era appunto quello di creare uno spazio di dialogo, di consapevolezza e di formazione in cui lo sviluppo delle relazioni, la valorizzazione del lavoro e della cultura divenissero le chiavi d’accesso per il superamento della crisi attuale.

Figura 13 - Presentazione iniziale del LoppianoLab



Le due sedi utilizzate per i laboratori sono state il Polo Lionello Bonfanti e L’Auditorium di Loppiano; in particolare al Polo si sono svolti i seminari di carattere economico-aziendale, mentre nell’Auditorium quelli di carattere culturale, religioso e sociale.

Novità rispetto agli altri anni è stata la Virtual Expo allestita nella

hall del Polo, dove son stati proiettati video aziendali, realizzati con il supporto di ragazzi dai 13 ai 17 anni in laboratori condotti da esperti *video-makers*; questo ha permesso alle varie aziende italiane di EdC (produttive, commerciali e di servizi) di essere presenti al Polo e di presentarsi. Oltre a uno spazio virtuale, il Polo ha garantito anche un'area al suo interno, definita Business Corner, per permettere agli imprenditori e alle aziende partecipanti all'Expo 2014 di conoscersi reciprocamente e trovare così l'opportunità per ampliare la propria rete di sinergie e collaborazioni.

Tra i vari seminari, quello più utile ai fini di questa tesi, è stato sicuramente la Convention EdC Italia, avvenuta il 4 ottobre 2014 dalle 9:30 alle 13:00 nel Polo Lionello Bonfanti, dal titolo "Spazi aperti: imprenditorialità civile e relazioni sociali, partendo dai talenti e dagli ultimi".

Attraverso la testimonianza dell'impresa Umbra Group di Antonio e Beatrice Baldaccini, si è ripercorsa la storia dell'azienda fino all'incontro con il progetto EdC; i due fratelli hanno inoltre omaggiato il lavoro del padre Valter Baldaccini, primo imprenditore venuto a mancare nei mesi precedenti il seminario, condividendo non solo gli sforzi aziendali, i progressi e i progetti futuri, ma anche una tematica più delicata e personale, quale quella del lutto familiare che si è inevitabilmente riversata sulla gestione aziendale. Antonio e Beatrice hanno mostrato un video che riassumeva la vita, lavorativa e non, del padre, sottolineando i principi etici e cristiani, quali l'umiltà, il rispetto e il valore della persona, che aveva trasmesso in modo carismatico non solo ai figli, ma anche a tutti i dipendenti e collaboratori dell'azienda.

A seguire, è stato presentato il libro "Il valore dei valori" di Giuseppe Argiolas, con l'intervento dell'economista Vittorio Pelligra e del filosofo Massimiliano Marianelli. Tale presentazione ha dato avvio a un dibattito su come governare l'impresa socialmente orientata e ha condotto a varie riflessioni in merito: etica ed economia devono trovare le modalità di dialogo necessarie per convivere nella gestione aziendale. Per giungere a questo compromesso sono però necessarie tre condizioni da realizzare sia all'interno della propria impresa che all'esterno: libertà, pluralità e universalità. La libertà racchiude una gestione partecipativa che coinvolge tutti i livelli aziendali e rispetta le diversità di

Figura 14 - Antonio e Beatrice Baldaccini durante la loro presentazione aziendale



opinione; la pluralità si pone come strumento interpretativo delle differenze e come collante delle stesse, mentre l'universalità ha le sue fondamenta nell'ampliare i propri orizzonti in un contesto non solo locale, ma anche globale. Queste tre condizioni vanno continuamente alimentate e rinforzate nel tempo attraverso le relazioni umane.

L'ultima parte della Convention ha messo in luce i traguardi raggiunti nel progetto EdC

Figura 15 - Il Fagotto Permanente



dal Polo Lionello Bonfanti e i progetti futuri per l'anno 2015.

In particolare, si è ricordata l'inaugurazione del "Fagotto permanente" presso il Polo: si tratta di un'iniziativa promossa dall'Associazione Lionello Bonfanti in collaborazione con il Movimento Umanità Nuova (dei Focolari), per rispondere in modo concreto all'attuale momento di generale sfiducia

e crisi economica e per contribuire alla diffusione della "cultura del dare", della condivisione e della fraternità.

L'idea del "Fagotto Permanente" si ispira alla pratica cominciata da Chiara Lubich con le sue prime compagne a Trento, negli anni della seconda guerra mondiale: si passava in rassegna tutto ciò che in casa era superfluo o poteva servire agli altri: vestiti, libri, scarpe, oggetti e si depositavano sopra un vecchio lenzuolo che si chiudeva a fagotto; il contenuto veniva poi distribuito a chi ne aveva più bisogno.

Questa iniziativa è stata riproposta in chiave più attuale in un locale all'interno del Polo (che si è fatto promotore dell'idea, perché l'ha percepita come una reale opportunità per diffondere "la cultura del dare"): le persone possono portare oggetti di qualsiasi tipo e chi ne ha necessità può prendere ciò di cui ha bisogno nella gratuità più totale.

Un altro traguardo raggiunto dal Polo nell'anno 2014 è stata l'apertura della Scuola di Economia Civile (SEC)⁷⁰: una scuola la cui *mission* è quella di diffondere nel mercato, nelle organizzazioni e nelle imprese il paradigma economico-relazionale dell'Economia civile,

⁷⁰ www.scuoladieconomicivile.it

centrato sulla reciprocità, sul bene comune e sulla persona. Essa si rivolge in particolare modo a imprenditori e dirigenti delle imprese, delle organizzazioni senza scopo di lucro, di quelle a movente ideale⁷¹, della pubblica amministrazione, ma anche a insegnanti e studenti delle scuole secondarie, perché è solo nel presente che si può costruire un futuro sostenibile.

Le metodologie di insegnamento e di apprendimento scaturiscono dalla continua ricerca e sviluppo della comunità internazionale dei docenti, dall'esperienza sul campo di operatori qualificati, dal confronto con la realtà portata nei corsi stessi. Le lezioni nascono in una dimensione di dialogo e interazione attiva tra docenti e partecipanti, attraverso l'utilizzo di approfondimenti teorici, laboratori concreti e casi portati dai partecipanti stessi e analizzati attraverso l'ausilio di esperti.

Un'altra iniziativa giunta a buon fine in varie città d'Italia (tra cui anche Firenze) è la Scuola Popolare di Economia, organizzata in incontri mensili finalizzati a promuovere l'alfabetizzazione economica e finanziaria di famiglie, giovani, associazioni, piccole imprese e cooperative.

*“L’iniziativa nasce dalla constatazione che, secondo i dati forniti dalla Banca d’Italia, i soggetti che hanno rapporti bancari o sufficiente conoscenza dell’economia e dei prodotti finanziari sono davvero pochi: l’Italia si trova al 44° posto nel mondo, e all’ultimo tra i paesi del G8, per cultura finanziaria dei Cittadini.”*⁷² Questa situazione ovviamente ha riscontri negativi sulla capacità delle famiglie e delle piccole imprese di effettuare scelte consapevoli e di raggiungere gli obiettivi economici e sociali prefissati. Una, una scuola popolare, aperta a tutti e con costi accessibili, permette di acquisire una maggiore

⁷¹ “Aziende a movente ideale: Sono aziende che svolgono un’attività di produzione avendo come obiettivo prevalente (o almeno rilevante) il soddisfacimento di determinati bisogni sociali o, in altre parole, il concorrere al raggiungimento del bene comune. Il concetto di “motive ideale” può caratterizzare l’azienda in differenti modi: esso può essere contenuto nella missione produttiva oppure negli scopi prevalenti per cui l’azienda opera; può altresì essere elemento caratterizzante dell’assetto di governance così come di quello organizzativo. Sulla base di quanto sopra, è possibile individuare quattro categorie di aziende di produzione: a. imprese responsabili, operanti in un contesto di mercato, controllate da una proprietà (più o meno diffusa) di norma portatrice di attese di remunerazione del capitale e, al contempo connotata dalla volontà di prestare grande attenzione al soddisfacimento delle attese sociali e ambientali degli stakeholder; b. imprese a missione sociale, le quali fin dalla loro origine sono connotate da una missione produttiva in cui la dimensione sociale e/o ambientale è dominante; c. imprese sociali autosufficienti, che perseguono l’obiettivo della massimizzazione del valore sociale prodotto, nel rispetto del vincolo dell’autosufficienza economica; d. enti non profit sussidiati, quali aziende produttrici di beni di pubblica utilità che devono far ricorso all’intervento sistematico di terze economie per conseguire l’equilibrio economico, in particolar modo degli enti pubblici e di donatori.”

Tratto da: S. Zamagni, L. Bruni, *Dizionario di economia civile*, Roma: Città Nuova, 2009

⁷² Tratto da: <http://www.finansol.it/?p=8426>

consapevolezza da parte dei cittadini in merito ad argomenti attuali e basilari per gestire al meglio le proprie entrate e fare scelte più consapevoli per affrontare questo periodo di crisi.

Tra i vari progetti proposti come obiettivo per gli anni a seguire va segnalato, per il particolare rilievo il progetto MAEC (Mutua Assicurazione Etica di Comunione), ossia un'assicurazione che non si prefigge di fare utili a discapito dei clienti, in quanto non vi sono clienti, ma soci ai quali vengono proposti vantaggi non legati soltanto alle tariffe, ma prodotti articolati in un servizio di assistenza che rimette al centro la persona con i suoi bisogni. Durante la presentazione Gianni Fortunati, ideatore e fondatore di Caes⁷³, l'incubatore dell'iniziativa, ha così spiegato il progetto: *«I meno abbienti, che oggi vengono espulsi dal mercato assicurativo, potranno stipulare polizze a tariffe commisurate alla loro capacità di spesa, ma questo non sarà un "regalo" perché saranno essi stessi soci della compagnia ed entreranno in un progetto di condivisione»*. Le tempistiche stimate per la realizzazione del progetto sono di circa due anni, l'obiettivo è di entrare nel mercato nel 2017.

In occasione della Convention si è inoltre presentata e promossa l'Associazione

Figura 165 - Seminario di EdC durante il LoppianoLab



Italiana Imprenditori Per un'Economia di Comunione (AIPEC)⁷⁴ studiata, voluta e sviluppata da imprenditori, con l'obiettivo di fare da supporto concreto alle aziende, aiutandole a crescere, a svilupparsi nella cultura del dare, favorendo anche la nascita di nuove imprese, di nuove idee e opportunità. AIPEC si pone quindi al

servizio degli imprenditori: si impegna a conoscere le aziende e le loro esigenze specifiche, per comprendere in modo dettagliato e profondo le problematiche di ciascuna e aiutarle nella ricerca di soluzioni personalizzate.

Un progetto internazionale molto importante che si realizzerà nel 2015 è la prossima Convention EdC: si terrà in Africa, a Nairobi, e avrà il titolo "diciamo di sì ad un'economia di comunione". Sarà un'occasione per diffondere un percorso di crescita e sviluppo

⁷³ Consorzio Assicurativo Etico Solidale.

⁷⁴ www.aipec.it

economico in Africa, tenendo conto di valori e principi sani, che mirano al rispetto della cultura, delle differenze e dell'unione universale.

Al di là di questa specifica Convention orientata sull'ambito economico, vi sono stati tanti altri momenti di dialogo che hanno permesso di approfondire tematiche varie in un'ottica di scambio di opinioni, apprendimento reciproco e arricchimento personale.

Figura 1617 - Spettacolo serale del LoppianoLab



Infine, i tre giorni si sono conclusi con uno spettacolo celebrativo del cinquantesimo anniversario di Loppiano. Un momento di festa in cui si è guardato alla cittadella da una diversa prospettiva, ovvero dal “mondo verso Loppiano”. Vi sono stati ospiti importanti (come il Presidente del Consiglio Matteo Renzi), testimonianze, collegamenti e brevi clip che hanno raccontato storie di fraternità di quanti hanno vissuto o trascorso un periodo a Loppiano e sono poi tornati nei propri Paesi facendosi portatori di questa cultura di fraternità.

Riflessioni di sintesi

Questa seconda esperienza al Polo è stata molto diversa dalla prima, quanto a contenuti e clima, ma comunque importante e formativa ai fini dell'elaborato e per la mia crescita personale.

La presenza di 3.000 persone provenienti da ogni regione di Italia, ma anche da varie nazioni estere, ha permesso la conoscenza di uomini e donne con background, professioni e motivazioni diverse, tutti uniti nella volontà di conoscere, arricchirsi culturalmente e umanamente e incontrarsi con persone che condividevano gli stessi valori e principi.

E' stato interessante vedere e vivere di persona le modalità in cui venivano svolti i laboratori, nonostante l'elevato numero di persone: sono stati riservati tempi piuttosto

lunghe per permettere a chiunque volesse di fare domande sugli argomenti trattati, si è dato spazio ai giovani e alle loro esperienze nel mondo del lavoro, in quello universitario e, in generale, anche alle esperienze di vita che caratterizzano il nostro tempo: l'emigrazione, l'immigrazione, la perdita del lavoro, ecc. Il tutto è avvenuto utilizzando metodi di coinvolgimento che abbracciavano, oltre alla più tradizionale modalità seminaristica, ma anche strumenti di spettacolo come il canto, il teatro, la lettura di classici e la trasmissione di video che ritraevano le diverse realtà testimoniate. Mantenere l'attenzione per tre giorni consecutivi per circa 10 ore al giorno tra seminari, convegni e spettacoli potrebbe non sembrare facile, ma grazie all'organizzazione non prettamente tradizionale dell'evento, è risultato non solo fattibile, ma anche coinvolgente e spronante.

Il LoppianoLab si è rivelata un'esperienza di crescita intensiva e diversificata nei vari ambiti culturali, economici e sociali, che non solo favorisce la presa di coscienza, la riflessione e il dialogo, ma permette di incontrare gente nuova, che crede in un futuro migliore e solidale, persone che si impegnano ogni giorno per testimoniare la buona riuscita della coltivazione di valori sani.

Parlando e conoscendo varie persone in tale occasione ho avuto modo di confrontarmi con le esperienze più diversificate: ragazze, come me, provenienti da tutto il mondo che imparano a convivere nella stessa casa nonostante le abitudini culturali opposte, momenti di formazione interculturale in cui ci si rende conto che trovare dei compromessi anche a livello di linguaggio non è sempre facile, ma possibile se si è predisposti alla collaborazione e all'apertura mentale, imprenditori che pur di non licenziare i propri dipendenti riducono il proprio stipendio rinunciando al pranzo al ristorante...

Tutte persone che sono state in grado di seminare un pezzetto di realtà nella visione del mio mondo e che mi hanno spronato a cercare la mia strada con coraggio e dedizione, perché sono state da esempio di fiducia, di amore e di realizzazione.

E' stato difficile credere che davvero ci fosse così tanta gente implicata in questo movimento, diretta verso la stessa meta e animata dallo stesso senso di appartenenza alla comunità globale. La cosa più sorprendente è stata rendersi conto del grado di diffusione nel mondo di tale progetto e del grado minimo di pubblicizzazione dello stesso.

Questo evento, come anche quello della Workshop School, hanno mi hanno permesso anche una visita del Polo e di alcuni spazi della cittadella; esperienza significativa per

capire che nulla è lasciato al caso, tutto è studiato nei minimi dettagli per favorire un ambiente lavorativo, in cui applicare e vivere quotidianamente i valori promossi è facilitato anche dalla struttura.

Per quanto riguarda il Polo Lionello Bonfanti è possibile notare fin da subito che ogni iniziativa che ospita trova in sé le fondamenta del dialogo, dell'uguaglianza e della trasparenza delle relazioni: ampie sale facilmente organizzabili all'interno a seconda della circostanza, porte a vetrate trasparenti, un hall molto ampia che spesso diventa luogo per un primo incontro tra i

Figura 18 - Bar/Ristorante Terre di Loppiano

lavoratori del Polo e i visitatori, ampi spazi espositivi per mostre temporanee o permanenti, spazi esterni strutturati nel verde, con zone



ricreative come il bar/ristorante "Terre di Loppiano", in cui sono venduti a prezzi accessibili prodotti interamente biologici.

Di seguito, come per il capitolo precedente, è riportato in APPENDICE 3 il programma dell'evento "LoppianoLab 2014" (Figura 18) e in APPENDICE 4 dei grafici relativi ai progetti di solidarietà portati avanti dall'AMU dal 2007 al 2014.

APPENDICE 3

Figura 19 - Il programma LoppianoLab 2014

LoppianoLab 2014 “Una mappa per l’Italia. Tra relazioni, lavoro, cultura”

Eventi pre-LoppianoLab

Polo Lionello Bonfanti

1-3 ottobre: **Workshop School EdC per giovani:**
REALIZZATI NEL LAVORO. Formarsi ad un’economia con l’anima

27-30 settembre: **Summer School: GOVERNARE I CARISMI OGGI. Metodologie, visioni, strumenti per la gestione delle persone, delle comunità e delle opere**

Venerdì 3 ottobre 2014

Polo Lionello Bonfanti

9.30-19.30 **VIRTUAL EXPO 2014**
Inaugurazione / “area visual”: proiezione di presentazioni aziendali / “area matching”: incontri *one to one* tra aziende per settori merceologici / seminari e tavole rotonde per aree di business / *Canale web tv dedicato, social network e postazioni visual*

9.30-13.00 **Giornata conclusiva Workshop School EdC per giovani:**
REALIZZATI NEL LAVORO
Intervengono: Luigino Bruni (Università Lumsa e IUS), Koen Vanreusel (Belgio, imprenditore), Carole Uhlaner (Università di California, pioniera studi beni relazionali), Benedetto Gui (Università Padova e IUS), Licia Paglione (sociologa, IUS)

10.00-12.30 **Convegno ISACPro**
FRÈRE: EDUCAZIONE, SALUTE E SOCIALITÀ NEL VALDARNO

10.00-12.30 **Convegno A.I.P.E.C.**
UN PONTE TRA ECONOMIA, POLITICA E LAVORO

15.30-19.00 **Convention EdC Italia**
SPAZI APERTI: IMPRENDITORIALITÀ CIVILE E RELAZIONI SOCIALI, PARTENDO DAI TALENTI E DAGLI ULTIMI
Presentazione e tema di apertura di Luigino Bruni (Università Lumsa e IUS)
Tavola rotonda: POVERTÀ, UNA E TANTE, E INCLUSIONE PRODUTTIVA
Intervengono: Cristina Calvo (Area Int.le Caritas Argentina), Stefano Comazzi (AMU), Silvio Minnetti (Movimento politico per l’unità), Davide Pati (Presidenza Naz.le Libera), Tiziana Ciampolini (Caritas)

Torino)
Dialogo e conclusioni

19.30-20.00 **Incontro/Performance Gen Verde - International Performing Arts Group**

Centro di Spiritualità "Vinea mea"

15.30-18.15 **Dibattito promosso dalla Rivista ecclesiale "Gen's"**

**PER UNA CHIESA IN DIALOGO. FORMAZIONE E VITA DEI
PRESBITERI OGGI**

Intervengono: Mons. Giuseppe Petrocchi, arcivescovo de L'Aquila, don
Tonino Gandolfo (Movimento dei Focolari); comunicazioni e dialogo, visita
alla sede del
Centro di Spiritualità

Auditorium di Loppiano

21.00-22.30 **Serata artistico-culturale**

AGOSTINO D'IPPONA: UNA EREDITA', UNA RISORSA

Piero Coda, teologo, e Umberto Galimberti, filosofo, in dialogo
Modera Marco Tarquinio, direttore di «Avvenire»

Inserito video: Alessandro Preziosi legge *Le Confessioni* di Sant'Agostino

Sabato 4 ottobre 2014

Polo Lionello Bonfanti

9.30-19.30 **VIRTUAL EXPO 2014**

9.30-13.00 **Convention EdC Italia**

**SPAZI APERTI: IMPRENDITORIALITÀ CIVILE E RELAZIONI SOCIALI,
PARTENDO DAI TALENTI E DAGLI ULTIMI**

- Profili di imprenditori. L'incontro con l'EdC e la consegna alla II generazione – L'esperienza di Umbra Group, Antonio e Beatrice Baldaccini
- Governare l'impresa socialmente orientata: riflessioni a partire dal libro "Il valore dei valori" di Giuseppe Argiolas (economista, Università Cagliari e IUS), con Vittorio Pelligra (economista, Università Cagliari e IUS) e Massimiliano Marianelli (filosofo, Università Perugia e IUS)
- L'anno che ci aspetta: i cantieri e i sogni – Le Commissioni EdC e le "Scuole popolari", il Polo Lionello Bonfanti, Progetto Verso Expo 2015, Associazione Lionello Bonfanti, SEC/Scuola di Economia Civile, MAEC, Progetto Giovani, A.I.P.E.C., Nairobi 2015

Auditorium di Loppiano

9.15-10.00 **Seminario delle Scuole di partecipazione del Mov. politico per l'unità**

DEMOCRAZIA DI TUTTI: CAPOVOLGERE LA PIRAMIDE

Auditorium di Loppiano

9.30-13.00 **Convegno nazionale del Gruppo Editoriale Città Nuova**

UN ANNO DI CITTÀ NUOVA IN IMMAGINI

10.00-13.00 **I Laboratori di Città Nuova**

1. FAMIGLIA O/E GENDER

Intervengono: Susy Zanardo (Antropologia filosofica e Filosofia morale, Univ. Europea Roma), Raimondo Scotto (medico, esperto in sessuologia e tematiche familiari), Daniela Notarfonso (direttrice Consultorio familiare), Jesus Moran (filosofo e teologo)

2. L'INTELLIGENZA DEI VALORI

Intervengono: Ezio Aceti (esperto in psicologia evolutiva e scolastica), Domenico Bellantoni (vice-presidente Ass. Logoterapia e Analisi Esistenziale Frankliana), Michele De Beni (pedagogista e psicoterapeuta)

3. GOVERNANTI E GOVERNATI

Intervengono: On. Anna Ascani (autrice di *Accountability*, Città Nuova), Silvio Minnetti (Movimento politico per l'unità)

4. LOBBY DELL'AZZARDO, POLITICA E MAFIE: SLOT MOB

Intervengono: On. Lorenzo Basso (coordinatore Intergruppo Parlamentare sui temi del gioco d'azzardo), Simone Feder (Movimento No Slot), Armando Zappolini (coordinatore Campagna "Mettiamoci in gioco"), Vittorio Pelligra (Movimento Slot Mob) e Gabriele Mandolesi (Movimento Economia e felicità)

Programmi per bambini e ragazzi

Sala Torricella

10.00-13.00 **Laboratorio per bambini (fino a 10 anni)**

Giochi, disegni e Mega Caccia al Tesoro della redazione di Big

Auditorium di Loppiano

9.30-18.00 **Laboratorio di giornalismo per adolescenti (12-17)**

con esperti di comunicazione, fotografia, video, social-network della redazione di Teens

Auditorium di Loppiano

15.30-17.30 **Convegno centrale di LoppianoLab 2014**

UNA MAPPA PER L'ITALIA. TRA RELAZIONI, LAVORO, CULTURA

Modera Gianni Bianco, giornalista TG3

Il contributo della cultura dell'unità alla ricostruzione culturale, economica e civile dell'Italia. Cittadini, imprenditori e lavoratori, artisti, giovani e adulti si confrontano.

- **Creare e condividere il lavoro.** Intervengono: Marco e Matteo Cabassi, imprenditori immobiliari di Milano, Vincenzo Linarello, presidente Consorzio Goel Calabria, Benedetto Gui, economista
- **Investire in cultura.** Intervengono: Pupi Avati, regista e scrittore e Fernando Muraca, regista
- **Valorizzare le relazioni.** Intervengono: mons. Gualtiero Bassetti, vice presidente CEI, e Paolo e Barbara Rovea, Movimento Famiglie Nuove

Auditorium di Loppiano

19.00-20.00 **LOPPIANO COMPIE 50 ANNI 1964–2014. Apertura di un anno di eventi**

Ospiti, testimonianze, collegamenti per dare voce a storie di fraternità

E' prevista la partecipazione del Presidente del Consiglio dei Ministri, Matteo Renzi, e della Presidente del Movimento dei Focolari

Dalle 20.00 in poi: **OPEN CITY, UNA CITTÀ A PORTE APERTE**

Salone San Benedetto

“Colori e sapori dal mondo” - Degustazione di piatti tipici internazionali

Polo Lionello Bonfanti

**Incontro/performance Gen Verde, International Performing Arts Group
Philocafè: sfilata Autunno-Inverno 2014/2015 Punto enogastronomico
“Sapori toscani”/ Terre di Loppiano / Pastellarii**

Domenica 5 ottobre 2014

Istituto Universitario Sophia

9.15-12.00 **Seminario delle Scuole di partecipazione del Mov. politico per l'unità
DEMOCRAZIA DI TUTTI: CAPOVOLGERE LA PIRAMIDE**
Testimonianze e progetti, giovani e amministratori in dialogo

9.30-11.00 **I Laboratori di LoppianoLab**

Auditorium di Loppiano

ERO STRANIERO E TU...?

Intervengono: Leonce Bekemans (Cattedra Jean Monnet, Coord. accademico Centro Diritti Umani Università di Padova), Giuseppe Milan (Pedagogia interculturale, Università di Padova), Salvatore Brullo (segretario Coordinamento SPRAR Sicilia); Mario Giro (invitato), Sottosegretario Ministero Affari Esteri

Auditorium di Loppiano

FAMIGLIE ED EDUCAZIONE (*programma in via di definizione*)

Fattoria Loppiano

**COOPERATIVA LOPPIANO PRIMA. SEMI DI UN PERCORSO DI
COMUNIONE**

(*programma in via di definizione*)

Auditorium di Loppiano

11.30-12.15 **CONCLUSIONI**

APPENDICE 4



Grafico 1 – Contributi EdC raccolti da AMU (2007 – 2014)

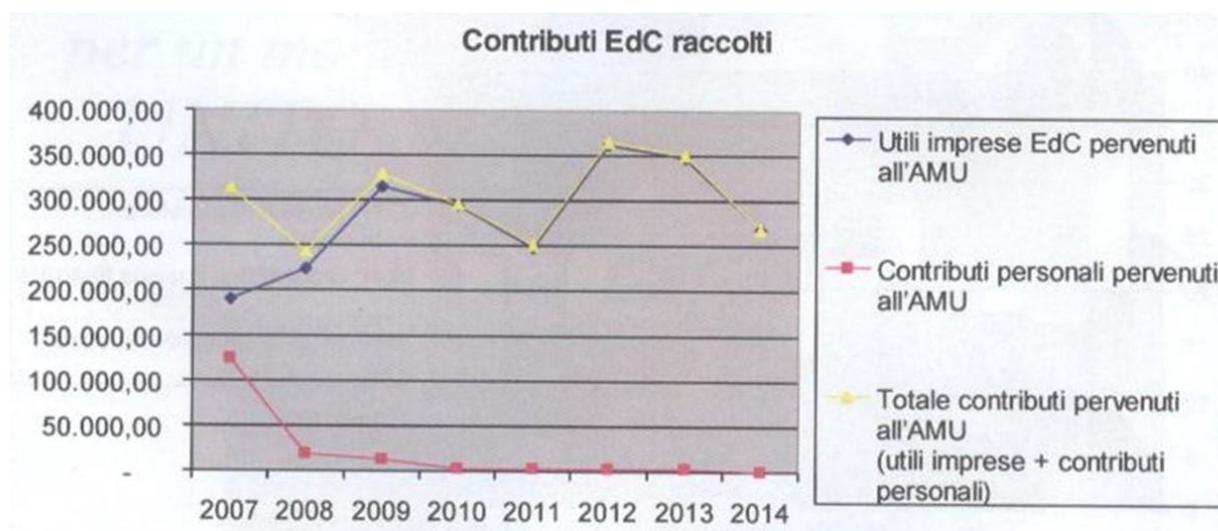


Grafico 2 – Costi sostenuti per progetti (2007 – 2014)

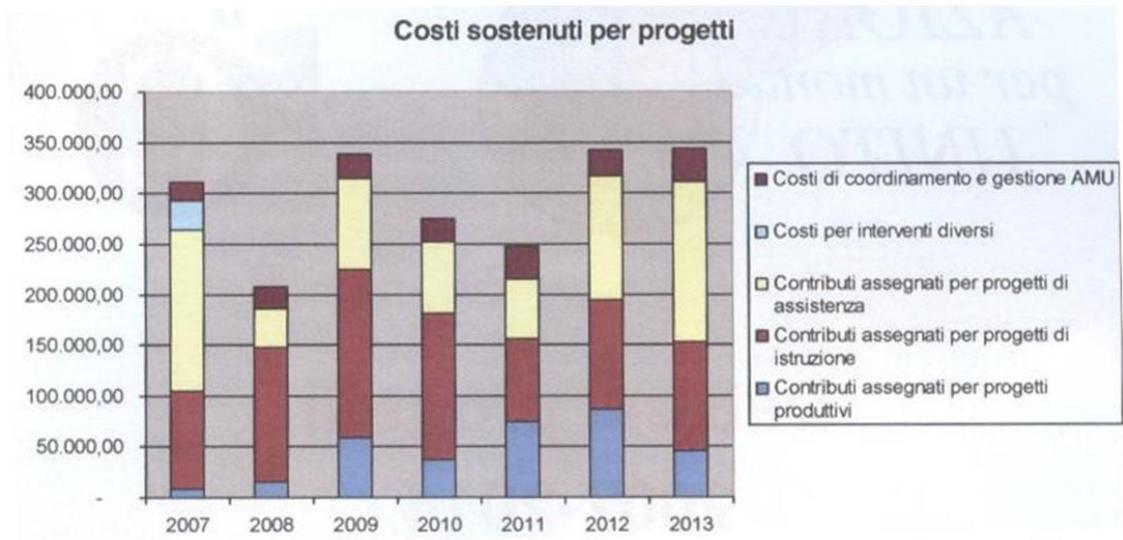
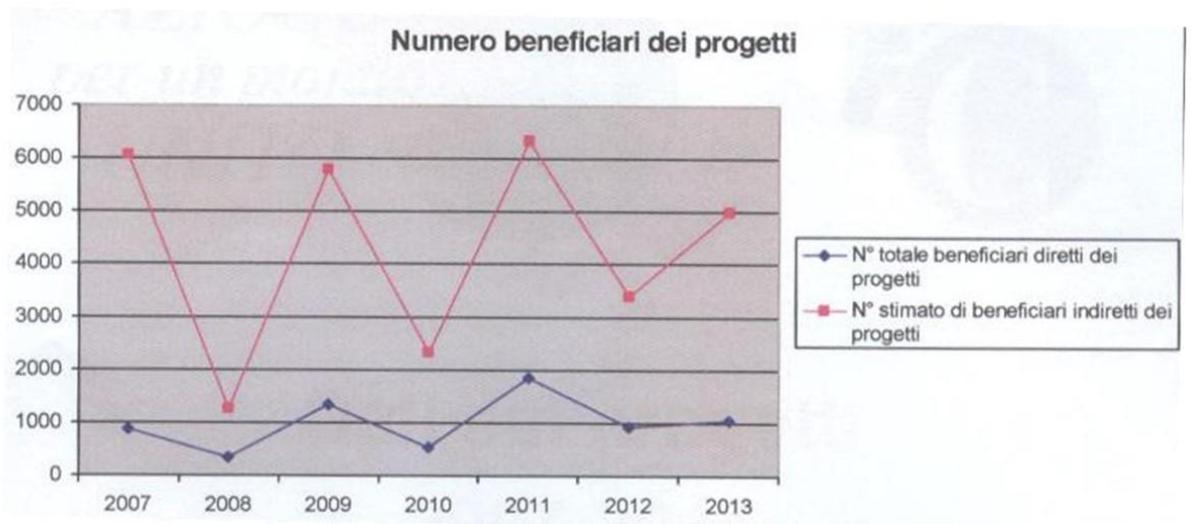


Grafico 3 – Numero beneficiari dei progetti AMU (2007 – 2014)



Fonte: dati forniti dal Polo Lionello Bonfanti in occasione del LoppianoLab 2014

5.7 Riflessioni di sintesi maturate dall'analisi sperimentale

Sia le interviste, che l'osservazione partecipante, sia la successiva visita aziendale sono state di fondamentale importanza per capire in che modo il Polo Lionello Bonfanti vive concretamente il progetto EdC e quanto davvero siano realizzabili praticamente gli ideali e i valori di cui si fa promotore.

L'aspetto più marcato a seguito dell'esperienza maturata dal confronto con il contesto lavorativo del Polo è stato la valorizzazione della persona umana, e non del capitale, che vige costantemente come impegno, propensione e strumento ma anche come fine delle azioni di ciascun lavoratore. Il coinvolgimento continuo di tutti i membri dell'organizzazione nelle scelte e nelle modalità di scelta, che devono essere assunte, permette ai talenti di ciascuno di emergere liberamente e alle idee di tutti di mescolarsi, arricchirsi e innovarsi continuamente in un ambito che favorisce la creatività, l'assunzione di responsabilità e una partecipazione effettiva alla vita e alle sorti del Polo. Diventano così valori fondanti il sostegno reciproco, il rispetto e la fiducia, che alimentano le opportunità di crescita personale, di apprendimento e di rafforzamento di un substrato etico e sociale che fin da subito si presenta come uno dei principali punti di forza aziendale.

Imprescindibile per poter sviluppare e alimentare l'accettazione, il dialogo e l'empatia nei confronti di tutti i membri aziendali è lo sviluppo di relazioni buone e sincere con altri dipendenti, clienti, fornitori e in generale con tutta la comunità. In tal senso anche l'impegno degli imprenditori è orientato a competere in modo leale sul mercato, presentando l'effettivo valore dei loro prodotti o servizi ed astenendosi dal mettere in luce negativa i prodotti o servizi altrui.

In particolar modo, per quanto riguarda la gestione dei rapporti con i clienti e i fornitori, si cerca di salvaguardare una relazione fondata sul dialogo e sulla reciprocità, anche in contesti più difficili come nel caso in cui i fornitori vendono materiale scadente o i clienti non vogliono pagare. In tal caso si ricorre a un'analisi trasparente della situazione, per capire se le mancanze da parte degli interlocutori possono essere colmate e se derivano da problemi che possono essere risolti e affrontati insieme, sempre nell'onestà e nell'eticità che vige al Polo, per garantire il proseguimento di una relazione e il benessere generale di entrambe le parti coinvolte.

L'impresa rispetta le leggi e mantiene un comportamento eticamente corretto nei confronti di tutti gli stakeholder, ma anche nei confronti dell'ambiente, ponendo un'accurata attenzione alle politiche di gestione aziendale che sono orientate al riciclo, al risparmio energetico e alla salvaguardia del territorio in cui è situato il Polo.

Tra gli obiettivi degli imprenditori EdC vi è la costruzione, il mantenimento e lo sviluppo di una vera e propria comunità in cui le difficoltà del singolo diventano un problema a cui tutti cercano di trovare una risoluzione: vi sono frequenti incontri per verificare e stimolare i rapporti interpersonali e da questi scaturiscono temi di riflessione aziendale e non, che permettono alle energie di convergere verso quello spirito di unità e fraternità, continuamente ricercato e promosso nel progetto.

L'ambiente di lavoro è caratterizzato da un clima di amicizia, serenità e apertura, in cui vi regnano rispetto, fiducia e stima reciproci. L'armonia che aleggia nel Polo viene mantenuta anche nei locali aziendali, attraverso l'ordine, la pulizia e la cura di ogni spazio interno ed esterno, per permettere a datori di lavoro, lavoratori, fornitori e clienti di sentirsi a proprio agio e diffondere questo stile attraverso azioni e parole.

Altro aspetto importante (quanto insolito nella maggior parte del mondo aziendale) è la fraternità fra le imprese: ognuno è pronto ad appoggiare il progetto dell'altro, a farsi carico di un aiuto che prevede responsabilità collettive e personali e a supportare moralmente, e non solo, le idee innovative che si presentano. Tutto questo genera e alimenta il senso della famiglia, l'amore, l'unità, la comunione, che non appartengono soltanto a un contesto puramente sociale, ma anche a un contesto economico vissuto nell'ambito della socialità, come emerge dal progetto Economia di Comunione.

CAPITOLO SESTO:

Caso studio 2:
Bertola srl

6.1 Bertola srl: dalle origini ad oggi

Bertola srl nasce nel lontano 1929, quando Michele Bertola, marene di nascita, avviò una piccola azienda di nichelatura a Torino che, durante la Seconda Guerra Mondiale, duplicò anche a Marene, per evitare che i bombardamenti sulla città potessero distruggere totalmente la sua attività.

Nel 1942 prese il via la produzione con mezzi di fortuna e alla fine della guerra, nel 1946, venne costituita una nuova società, la "Officina Galvanica Bertola", specializzata in trattamenti galvanici⁷⁵, smerigliatura e lucidatura metalli, con una cinquantina di dipendenti, diretta da Antonio Bertola e i suoi due fratelli.

Per l'azienda iniziò un periodo di trasformazione e sviluppo che la condusse all'odierna Bertola srl: nel 1960 i dipendenti aumentarono fino a 107 unità, e nel periodo successivo la maggior richiesta di produzione da parte di grandi industrie torinesi fece progressivamente avviare l'opera di automazione degli impianti. Negli anni '90 l'impresa passò nelle mani di uno dei figli di Antonio, Livio Bertola, che in un primo momento fu solo dirigente generale d'azienda, ma in seguito ne divenne proprietario attraverso l'acquisto delle quote dei fratelli che, non credendo nel progetto aziendale, decisero di non occuparsene. Da quel momento fino ad oggi l'impresa ha fatto numerosi passi avanti, sia in termini di professionalità, che in termini di qualità di prodotti e vita aziendale, soprattutto grazie alla volontà di Livio Bertola di voler gestire l'attività in un'ottica diversa da quella tradizionale, orientata alla valorizzazione della persona, alla fraternità universale e all'amore per il prossimo, attraverso l'adesione al progetto EdC.

Con specifico riferimento al processo produttivo e al prodotto, l'azienda fornisce una qualità superiore allo standard in termini di resistenza alla corrosione e di lucentezza grazie ad un trattamento speciale: il ciclo multistrato. I suoi impianti automatizzati lavorano ininterrottamente 24 ore su 24 (attraverso un'organizzazione del lavoro su tre turni), permettendo all'impresa di rispondere in modo tempestivo e giornaliero alle ampie commesse, provenienti dalle più grandi case mondiali come Ferrari, Volvo, Kia, Nissan, Ducati, Guzzi, Piaggio e Tehnogym. Tra l'altro, Bertola srl possiede un laboratorio

⁷⁵ "Il lavoro di trattamenti galvanici per conto terzi, consiste nel riporto di metalli come il rame, il nichel ed il cromo su particolari ferrosi, ad esempio su: manubri, serbatoi, marmitte per moto, particolari per le automobili, come paraurti, cornici per radiatori, bulloni antifurto per ruote, attrezzature per palestre, per il fitness e per tutti quei particolari che hanno bisogno di un rivestimento superficiale, sia per motivi estetici, che per la resistenza alla corrosione." Tratto da: <http://www.aipec.it/componenti-del-consiglio-direttivo.php>

analisi e ricerche per il monitoraggio ed il controllo qualitativo della produzione, oltre a camere per prove di corrosione accelerate, a disposizione della clientela per dimostrazioni e per soddisfare le differenti esigenze tecniche.

Il personale addetto è altamente qualificato e in grado di fornire assistenza specializzata.

Attualmente ad occuparsi della Bertola Srl sono anche i figli di Livio: Paolo, Caterina e Marco, e la moglie Teresina; nello specifico, l'azienda conta 24 dipendenti (tra cui vengono inclusi anche i soci, remunerati mensilmente attraverso uno stipendio). L'organigramma aziendale (tabella 5) è organizzato come segue:

TAB. 5 – Organigramma aziendale di Bertola srl

Risorse umane	N. aderenti al progetto EDC	N. non aderenti al progetto EDC
Dirigenti	1	
Quadri	1	
Impiegati	6	2
Operai qualificati	4	4
Operai semplici		4
Apprendisti	1	1
Consulenti e collaboratori	1	
Tot. dipendenti	14	11

Fonte: ns elaborazione sulla base dei dati del questionario

6.2 Mission e governance

Bertola srl fornisce lavorazioni di qualità sia per quanto riguarda la resistenza dei trattamenti galvanici sia per quanto riguarda il lato estetico. L'azienda punta, inoltre, ad essere un riferimento per i suoi clienti e a garantire un servizio impeccabile anche quando si tratta di grandi commesse; proprio per questo, negli anni, ha investito molto in ricerca e nuove tecnologie. L'impresa, dalle piccole dimensioni sia per fatturato che per numero di

dipendenti, punta a una maggiore strutturazione: l'obiettivo è quello di diventare una media azienda per poter essere parte del mercato globale, ma anche per contribuire all'economia del proprio paese, garantendo maggiori posti di lavoro.

Infatti già in passato l'azienda si è dimostrata un punto di riferimento importante per la realtà locale, ossia per Marene, paesino di 3000 abitanti circa, di cui 600 sono stati dipendenti della Bertola srl per un periodo di tempo più o meno lungo, dal 1946 fino ad oggi. Dato significativo, che dimostra quanto l'azienda sia stata utile e importante anche alla popolazione del luogo, nonostante oggi giorno la maggior parte della clientela si trova al di fuori della regione, così come molti fornitori.

Attraverso il questionario somministrato a Marco Bertola (APPENDICE 3), socio, responsabile della logistica e assistente commerciale e amministrativo, è stato possibile stilare una classifica dei fattori di competitività dell'impresa (Tabella 6), a cui è stato assegnato un punteggio che va da 0 a 10 (10=massima importanza, 0=fattore non presente); i risultati vengono di seguito presentati in ordine d'importanza crescente:

Tab. 6 – Classifica dei fattori di competitività dell'impresa

FATTORE COMPETITIVO	PUNTEGGIO
Prezzi	7
Costi unitari bassi	7
Elevata produttività	9
Tecnologie connesse al prodotto/servizio	9
Qualità delle risorse umane	9
Formazione del personale	9
Assistenza al cliente	10
Relazione con i fornitori	10

Fonte: ns elaborazione sulla base dei dati del questionario.

In particolare, il prezzo dei servizi offerti, seppur coerente e giustificato da una qualità elevata, viene percepito un po' alto da chi non è propriamente del settore e richiede un servizio all'azienda in modo occasionale; invece, gli esperti del campo ritengono tale rapporto allineato con la concorrenza e assolutamente adatto e in linea con il servizio offerto.

Di rilevante importanza per Bertola srl è, inoltre, la formazione di personale altamente qualificato e specializzato, perché si è convinti che solo attraverso la crescita dei propri dipendenti sia possibile lo sviluppo dell'azienda; quindi riveste un ruolo fondamentale la formazione continua attraverso corsi di aggiornamento, certificazioni e tabelle di formazione personale. Altro aspetto da non sottovalutare e coerente con l'approccio dell'economia di comunione, che verrà in seguito trattato più approfonditamente, è l'assistenza al cliente e il rapporto con i fornitori: relazioni che vengono gestite secondo i principi della trasparenza, dell'onestà e del dialogo; tanto che i fornitori vengono considerati in un'ottica di collaborazione aziendale e per questo si è attenti anche alla loro crescita professionale, oltre che ad un'accurata selezione iniziale basata sulla professionalità e la qualità; lo stesso discorso può essere fatto per i clienti, che vengono seguiti e accontentati nelle loro richieste nel miglior modo possibile, venendo in contro ad esigenze diverse, con un'elevata flessibilità.

Sempre grazie al questionario è stato possibile capire quali reparti si strutturano come punto forte dell'azienda e quali invece richiedono ulteriori migliorie a livello pratico: sicuramente quello meglio organizzato è il reparto della produzione: molto snello, con un elevato standard qualitativo e un'elevata capacità di efficienza e rapidità di risposta alle esigenze dei clienti europei, il tutto unito a un'accurata attenzione per il cliente, che viene seguito in ogni passo del rapporto. Al contrario, necessiterebbe di maggiori investimenti il reparto commerciale che, per il momento, si mantiene attivo e funzionante grazie anche e soprattutto alla pubblicità indiretta offertagli dai marchi prestigiosi con cui lavora l'azienda.

Per quanto riguarda l'ambito decisionale, sono i vari responsabili di reparto ad occuparsi delle scelte di natura strategica, anche se l'ultima parola spetta comunque a Livio Bertola. Spesso le decisioni vengono prese seguendo il criterio della maggioranza, che però rispetta e coinvolge comunque le minoranze, adottando una modalità di gestione partecipativa e basata sul dialogo e il confronto.

Marco Bertola conferma questo clima di comunione evidenziando il fatto che in azienda esistono diverse realtà a livello di dipendenti (stranieri, padri di famiglia, giovani laureati...), tutti con esigenze diverse; ciononostante, ognuno ha trovato all'interno dell'impresa una grande famiglia che si occupa delle esigenze di ciascuno nel rispetto delle pari opportunità di tutti senza privilegiare o trascurare nessuno.

6.3 Accounting ed accountability

Per quanto riguarda gli aspetti relativi all'*accounting* anzitutto è bene specificare che le principali rilevazioni tenute in azienda sono: la contabilità generale, le rilevazioni analitiche dei costi e dei ricavi e quelle statistiche di produzione, vengono fatte tutte in azienda, a livello di direzione generale, a parte le buste paga che vengono calcolate attraverso un software interno e poi inviate a un consulente esterno per garantire un servizio sicuro e trasparente ai dipendenti.

Il bilancio d'esercizio per l'impresa si configura anzitutto come un supporto per tutte le decisioni aziendali e in secondo luogo anche come uno strumento di rendicontazione verso l'esterno, dato che tra i valori dell'azienda si predilige una comunicazione chiara e trasparente; viene inoltre tenuta una contabilità sociale, ambientale e di sostenibilità, nonostante non venga redatto un vero e proprio bilancio a riguardo.

Bertola srl riconosce la necessità di stabilire e mantenere un Sistema di Gestione per la salvaguardia dell'Ambiente applicabile a tutte le attività svolte e più precisamente ai trattamenti galvanici per conto di terzi di ramatura, nichelatura e cromatura per prevenire e ridurre l'inquinamento, minimizzare gli effetti ambientali causati dall'attività produttiva, perseguire il continuo miglioramento delle prestazioni ambientali. Per assicurare il raggiungimento di tali traguardi vengono applicati diversi principi generali, tra cui: coinvolgere tutte le funzioni e attività aziendali in un'ottica di responsabilità generale; rendere pubblici gli obiettivi e i traguardi ambientali; selezionare e sviluppare nuovi materiali, processi e materie prime in modo da assicurare servizi e prodotti rispondenti alla normativa ambientale e gestibili con il minimo impatto possibile; diffondere la politica ambientale al pubblico alle parti interessate mediante organi di stampa, internet, comunicazioni ambientali o la trasmissione di brochure informative. A tal riguardo è bene specificare che attualmente l'azienda non comunica all'esterno le prestazioni in materia ambientale, fatto salvo i casi previsti dalla legislazione vigente.

Oltre a una buona politica ambientale, l'azienda vanta anche diverse certificazioni in campo di sicurezza e qualità, tra cui vi è il possesso del Sistema di Gestione Certificato Qualità secondo la norma ISO 9001:2008 e quello del Sistema di Gestione della Sicurezza secondo quanto previsto dalle Norme Oshas 18001:2007 e (con l'avvento della Seveso) allineato anche alla norma ISO 10617:2009.

L'andamento del volume d'affari di Bertola srl, relativo agli ultimi 3 anni, è in crescita, con un fatturato dell'anno 2013 pari a 4.378.000 euro. In particolare dalla tabella riportata di seguito, (Tabella 7), relativa al triennio 2011-2013, si può notare un costante aumento del capitale proprio, mentre il capitale di terzi è in continua diminuzione. Inoltre, nel 2013 vi è stato un aumento di 10.000 euro in investimenti che conferma l'intento dell'impresa di innovarsi continuamente e fare ricerca.

Tab. 7 - Principali valori di bilancio relativi al triennio 2011- 2013

	2011	2012	2013
1) Tot. Investimenti	150.000	150.000	160.000
2) Tot. Capitale proprio	190.000	250.000	310.000
3) Tot. Capitale di terzi	160.000	120.000	80.000
4) Risultato operativo	110.000	126.000	114.000
5) Risultato d'esercizio	10.939	40.465	41.708

Fonte: ns. elaborazione su dati bilancio Bertola

Il budget annuale viene redatto tenendo conto degli obiettivi che scaturiscono da un confronto aperto fra il proprietario e i livelli organizzativi inferiori, ai quali viene regolarmente comunicato l'andamento aziendale e i risultati conseguiti, attraverso riunioni e assemblee.

Trattandosi di una piccola azienda non è stato ancora implementato un sistema di controllo sull'operato di ogni funzione aziendale, nonostante si presti comunque molta attenzione a una gestione nel complesso etica.

6.4 La Bertola srl e il progetto Economia di Comunione

6.4.1 La visione del vertice aziendale

Bertola srl rinacque nell'ottica del progetto di economia di comunione nel 1995, come ha spesso raccontato Livio Bertola in diverse interviste.

Nel 1992 l'azienda si trovò ad affrontare un periodo di crisi, che vide l'imprenditore costretto a dover licenziare 3 dipendenti, a causa di un calo del 30% del fatturato. Già in

questa scelta, però, i valori di fraternità, compassione e amore per il prossimo di Livio vennero fuori: egli si adoperò per creare un ufficio interno che permettesse a questi dipendenti di trovare un posto di lavoro alternativo, perché non voleva lasciare nella difficoltà chi aveva fatto parte della sua impresa, e garantì per ognuno la scelta di varie opportunità di lavoro.

Quella del licenziamento fu una decisione dura da prendere, ma inevitabile; infatti la crisi venne superata e Livio continuò la sua attività con orgoglio. Ciononostante mancava ancora un tassello: la crisi aveva fatto crescere nell'imprenditore il desiderio di poter fare qualcosa in più per l'azienda e i suoi dipendenti. Un po' di tempo dopo si presentò così l'occasione di partecipare a un convegno rivolto a un gruppo eterogeneo composto per la maggior parte da laici, atei e agnostici, che si ritrovavano per incontrare Chiara Lubich. Questo fu un incontro scatenante per Livio, che fu particolarmente colpito dalle parole di quella donna: "amare sempre, amare tutti, amare come sé, amare persino i nemici, amare facendosi uno (cioè mettendosi nei panni dell'altro) e soprattutto amare senza interessi". Fu allora che decise di aderire al progetto Economia di Comunione.

Tornato a Marene, Livio iniziò a riorganizzare la sua azienda anzitutto da un punto di vista umano, curando le relazioni e cercando di fare al meglio il suo lavoro: da allora la vita dell'impresa e di tutti coloro che ne fanno parte inizia a migliorare, e, nonostante le difficoltà, l'azienda cresce e si sviluppa sempre di più.

Livio introdusse in azienda i concetti fondanti dell'EdC, proponendo a ciascuno di vivere la "regola d'oro" nel suo quotidiano: "Tutto quanto volete che gli uomini facciano a voi, anche voi fatelo a loro", e inoltre iniziò a interessarsi maggiormente dei suoi dipendenti, conoscendoli nelle loro difficoltà quotidiane, nei loro interessi personali, nel loro ambito familiare. Conoscenza che gli ha permesso di prendersi cura delle esigenze di ognuno, facendoli sentire parte di una grande famiglia.

Un giorno, ad esempio, si presentò in azienda un disoccupato per fare domanda di lavoro: sembrava un uomo sofferente e trasandato e non aveva famiglia. Livio sapeva che in quel momento non avrebbe potuto assumere nessuno, perché non vi era abbastanza lavoro e perché quell'uomo si presentava come la persona meno adatta; tuttavia, ciononostante non sopportava il pensiero di lasciarlo nella strada, così decise di provarci. Obbedendo a quell'intuizione, Livio assunse il giovane, riservandogli un'accoglienza calorosa che stupì il nuovo lavoratore, di cui poi venne a sapere che era un

tossicodipendente. Anche in questa occasione l'imprenditore mise alla prova la sua fede e decise di interessarsi personalmente alla situazione del giovane, accompagnandolo al servizio tossico-dipendenze e garantendogli tutto il suo appoggio. Oggi quel giovane, non solo è ancora dipendente dell'azienda ed è uscito dal giro della droga, ma collabora con la stessa comunità per aiutare altri a vincere la tossicodipendenza.

Questo è solo uno dei tanti episodi che raccontano come nel concreto Livio Bertola si impegna ogni giorno a diffondere i valori in cui crede e a mettersi a disposizione per aiutare il prossimo, chiunque egli sia.

In famiglia Bertola sono tutti d'accordo sull'importanza di questo progetto e sul perseguimento di finalità aziendali etiche. Anche il figlio Marco nell'intervista ha dichiarato che "L'economia di Comunione è un progetto nel quale anzitutto si punta a un'economia reale, senza però tralasciare l'importanza delle persone che vi sono dietro e la valorizzazione delle stesse. La parola comunione viene intesa in tutti gli ambiti in cui opera l'economia: a livello sociale, ambientale, qualitativo, ecc. tutto può essere visto in un'ottica di comunione, intesa come volontà di collaborare per il bene comune attraverso relazioni umane che permettano di sperimentare i vantaggi derivanti da questo modo di concepire il lavoro".

Infatti, Livio per primo si impegna ad utilizzare i talenti di ciascun lavoratore favorendone la creatività, l'assunzione di responsabilità e la partecipazione nel definire e realizzare gli obiettivi aziendali, adottando particolari misure di aiuto per quelli che attraversano momenti di bisogno. Inoltre si impegna a gestire l'azienda in modo da promuovere l'aumento dei profitti, destinati in pari grado alla sua crescita, a chi è in difficoltà economica e privilegiando l'assunzione di persone anche quando la logica del profitto lo sconsiglia. Per Livio il lavoro è diventato, nel tempo, un mezzo di crescita interiore che gli permette di contribuire a un progetto più grande, che è quello della fraternità universale. Un'altra motivazione importante che ha spinto l'azienda all'Economia di Comunione è il poter vivere in un clima familiare anche durante le ore di lavoro, un clima che va ben oltre i confini dei legami di parentela, in quanto viene costruito ogni giorno, coltivando le relazioni in modo genuino e trattando i dipendenti come parte integrante e necessaria dell'azienda, perché insieme si può crescere e crescendo si possono aiutare altre persone.

Passando alle finalità più ampie del progetto EdC, l'azienda destina la parte di utile riservata agli indigenti all'Associazione Mondo Unito, che si occupa di portare avanti numerosi progetti solidali, tra cui, uno dei maggiori finanziati da Bertola srl, è quello per il Sudan: si sta provvedendo alla creazione di scuole che permettano la formazione e l'educazione dei giovani, in un'ottica che abbracci anche la promozione della donna e l'attenzione agli sfollati dal Sud del paese.

Un altro progetto, portato avanti con successo, era stato avviato in Senegal, attraverso la bonifica di alcune zone e la costruzione di orti che permettevano alla comunità locale di nutrirsi e lavorare; in questo caso l'azienda aveva avuto un riscontro diretto della buona riuscita del progetto, in quanto alcuni suoi dipendenti, essendo di origine senegalese, una volta tornati in patria, ne avevano verificato gli sviluppi concreti.

E' quindi possibile concludere evidenziando il fatto che, nonostante una gestione secondo i principi EdC possa talora sembrare azzardata nelle modalità e nelle finalità decisionali, che sono maggiormente orientate al bene comune, piuttosto che prettamente al bene aziendale, nel medio-lungo periodo emergono risultati anche migliori di quelli che sarebbero derivati da una gestione tipicamente orientata al profitto.

L'esperienza della Bertola dimostra che la reciprocità e la fraternità sono uno strumento utile per far crescere quella fiducia che poi si rivela utile per affrontare i momenti difficili e per godere insieme, ossia per con-dividere, quelli di successo, in modo da ripartire pesi e soddisfazioni. Inoltre, i rapporti di stima e fiducia con i vari stakeholder, dai clienti ai fornitori, confermano come lo spirito della condivisione non sia penalizzante per l'azienda, ma rappresenti invece un forte elemento di sviluppo.

6.4.2 La visione dei dipendenti

Il progetto Economia di Comunione, come è stato più volte ribadito, presuppone una propensione attitudinale alla relazione tra gli stessi dipendenti, oltre che nei confronti dei vari stakeholder, e influenza positivamente il clima aziendale, favorendo una reciprocità professionale, oltre che personale, che alimenta l'attenzione al prossimo, l'onestà e il buono e corretto svolgimento della propria mansione all'interno dell'azienda.

Per capire in che modo viene vissuto il progetto EdC all'interno della Bertola srl e quali meccanismi si avviano grazie a un'attitudine partecipativa dei lavoratori, è stato sottoposto un questionario (APPENDICE 4) a due dipendenti presi a campione.

I dipendenti coinvolti nell'indagine sono alla prima esperienza in un'azienda EdC, uno con il ruolo di responsabile del sistema di gestione della qualità e l'altro come impiegato del controllo qualità.

Quando è stato chiesto loro di evidenziare le principali differenze tra un'azienda EdC e una tradizionale, l'accento è stato posto principalmente sulle relazioni che si sviluppano all'interno del contesto lavorativo: il numero di dipendenti basso favorisce uno stretto rapporto tra fra tutti i lavoratori dell'azienda che, prima di essere colleghi, datori di lavoro, capi o responsabili sono "amici", senza però sfociare nella mancanza di serietà o di rispetto, ma favorendo un maggiore impegno nell'eseguire la propria mansione proprio in virtù di un bene comune e di un reciproca fratellanza. Inoltre, il clima lavorativo sano e familiare permette un maggiore rendimento, alimentato anche da una buona gestione del personale; c'è da dire, però, che pur non tenendo conto solo delle esigenze di produzione, a volte, accade che commesse urgenti comportano la richiesta di maggiore flessibilità da parte dei dipendenti. Questa disponibilità viene ripagata dall'azienda garantendo attenzione alle esigenze di ogni singolo dipendente e accogliendo i cambi turno o le assenze per motivi giustificati quando richiesto.

I dipendenti che hanno risposto al questionario sono entrambi d'accordo nell'affermare che l'azienda offre buone opportunità di carriera interna, nonostante i ruoli di comando siano pochi e già definiti; inoltre essi considerano lo stipendio adeguato al proprio stile di vita e coerente rispetto alle mansioni che svolgono.

L'opinione unanime è definire il proprio lavoro tutt'altro che limitante, anche se uno dei due lavoratori, all'inizio, era di diverso avviso; tale considerazione è stata subito smentita dopo il primo anno di lavoro, durante il quale, avendo avuto modo di dimostrare le proprie capacità, il dipendente ha ricevuto una piccola promozione che gli ha permesso di cambiare postazione in azienda. Anche per tale ragione i dipendenti si sentono ascoltati nell'impresa, sanno che le loro opinioni, il loro lavoro e la presenza nella rete aziendale è di fondamentale importanza e ritengono che tale contesto lavorativo possa fornire loro qualcosa di ben più arricchente del semplice stipendio: l'interfacciarsi direttamente con una clientela esigente, la fiducia che viene concessa costantemente durante la gestione di

problematiche complesse, fa nascere la consapevolezza che l'azienda ha intenzione di investire sulle persone, prima ancora che sulle mansioni che svolgono.

In tal contesto si inserisce anche la propensione dei dirigenti a chiedere opinioni e consigli ai dipendenti in merito alle decisioni aziendali: far partecipare i lavoratori a un confronto che permetta di evidenziare i diversi punti di vista sulle scelte da fare, non solo aumenta lo spirito critico e la possibilità di nuove idee, ma favorisce anche l'inserimento umano del lavoratore nella rete relazionale dell'impresa, alimentando il suo senso di appartenenza alla realtà aziendale.

A livello organizzativo i dipendenti considerano i luoghi di lavoro adeguati, ben attrezzati e conformi alle norme di sicurezza; inoltre anche in questo aspetto vi è una particolare attenzione alle continue esigenze di sviluppo e miglioramento: quando si presenta la necessità di aggiornare la strumentazione o apportare delle modifiche organizzative, l'azienda risponde tempestivamente a tali bisogni.

Il questionario si concludeva con la richiesta ai dipendenti di un'opinione oggettiva e sintetica dell'azienda e le risposte hanno ancora una volta evidenziato l'entusiasmo, la serenità e l'orgoglio di tali dipendenti di lavorare nella Bertola srl. In proposito di seguito si riportano le loro affermazioni:

Dipendente 1: *“Conoscendo le problematiche relative al lavoro nel nostro paese, ritengo di essere fortunato nell'aver trovato un lavoro in linea con il mio percorso di studi, in un'azienda che dia la possibilità di crescita ai dipendenti. Nel corso della mia permanenza presso la Bertola, l'azienda ha affrontato una serie di problematiche uscendone sempre nel modo più professionale possibile. Ho avuto la possibilità di imparare molto, non solo dal lato lavorativo, ma anche da quello umano, in quanto i miei datori di lavoro hanno instaurato un clima di coesione che permette ai dipendenti di sentirsi parte di tutto questo processo. Sono globalmente molto soddisfatto di lavorare per questa azienda, anche per ciò che concerne il mio futuro.”*

Dipendente 2: *“Questa impresa è un esempio valido sotto diversi aspetti e farne parte è per me motivo di orgoglio”.*

6.5 Spunti di riflessione

A seguito dell'analisi svolta è possibile evidenziare come l'adesione al progetto EdC abbia giovato all'azienda permettendole una ripresa dalla crisi, oltre che innescare un

ulteriore sviluppo. Le numerose volte che Livio si è trovato a compiere scelte difficili in merito al lavoro di altre persone (assumerle in momenti non propizi per l'azienda o licenziarle) quella che Chiara Lubich chiama provvidenza si è presentata nella sua vita, guidandolo nella decisione e ripagandolo con maggiori commesse di lavoro o altri eventi risolutivi.

Nell'azienda Bertòla srl tutti si sentono parte di una famiglia e si comportano con il prossimo con una particolare cura e attenzione che garantisce un clima di serenità e aumenta lo spirito collaborativo. Come afferma lo stesso imprenditore, molto spesso non è facile mantenere con costanza le relazioni instaurate e dedicare tempo a svilupparle, però è necessario farlo, in quanto gli effetti benefici si vedono nel lungo periodo: gli stakeholder si fidano dell'azienda perché nel tempo è stata in grado di dimostrare la sua correttezza, il suo impegno e la volontà di lavorare bene, curando i dettagli e ascoltando le esigenze di tutti, attraverso il continuo dialogo, supportato dall'accettazione delle diversità. In azienda, infatti, ci sono molte persone senegalesi che, nonostante una cultura molto diversa, hanno abbracciato i valori EdC riscoprendoli come propri e li hanno addirittura diffusi nelle proprie famiglie, allargando questo respiro di fraternità, di ecumenismo (che è tipico del Movimento dei Focolari) e amore a una parte della loro comunità. Questa è la dimostrazione che fare del bene genera altro bene e diffonde sentimenti positivi di reciprocità.

L'analisi effettuata mette in evidenza, quindi, quanto sia necessario diffondere sentimenti di solidarietà attraverso la costruzione della cultura del dare: pretendere che le persone siano più buone, che si occupino degli altri o che ci aiutino, molto spesso porta a delle delusioni che scaturiscono da aspettative senza fondamento, mentre fare del bene incondizionatamente, senza pretendere un ritorno da parte degli altri, ci insegna a non aver paura ad esporci in una relazione, quindi, ad "amare il prossimo" al di là di ogni fine utilitaristico.

Si può concludere affermando che Bertòla srl è un'azienda sana sia da un punto di vista finanziario che umano, con ulteriori possibilità di crescita che sicuramente dipenderanno anche dalla sua capacità di saper gestire lo sviluppo, anche dimensionale, con la stessa cura e lo stesso impegno di quello dimostrato fino ad oggi.

CAPITOLO SETTIMO

Caso studio 3: Seca Ornella, Agenzia di Assicurazioni

7.1 Seca Ornella: da impiegata ad agente assicurativa

Ornella Seca è una donna che dopo aver ricoperto le varie figure appartenenti al mondo assicurativo, da impiegata a consulente, da collaboratrice ad agente, è arrivata a gestire cinque uffici di un'agenzia di assicurazioni e 4.700 clienti, dando lavoro a sei dipendenti (di cui tre aderiscono al progetto EdC e tre no) e sette collaboratori a Lanciano, una cittadina dell'Abruzzo.

L'imprenditrice diede vita alla sua agenzia nel 2002, quando le fu prospettata la possibilità di acquisire il mandato di una primaria Compagnia di assicurazioni per gestire un ufficio con tre dipendenti e due collaboratori; la decisione di entrare nel progetto di Economia di Comunione fu immediata, dato che ne conosceva i principi e voleva fare del suo lavoro uno strumento per il bene comune.

7.2 Mission e governance

Onestà, sicurezza, tranquillità e affidabilità sono le parole che possono riassumere la *mission* dell'agenzia di assicurazioni di Ornella Seca: un team di lavoro formato da persone sempre aggiornate sulle tematiche assicurative e previdenziali, pronto a fornire consulenza specialistica e a consigliare strategie personalizzate rispetto alle esigenze di ciascun cliente e soluzioni vantaggiose.

Quello che differenzia l'agenzia di assicurazioni di Ornella dalle altre agenzie è l'eticità che accompagna il suo agire, sia nel rapporto con i dipendenti che in quello con i clienti: le decisioni riguardo alla gestione caratteristica dell'impresa vengono prese in modo partecipativo, anche se le scelte di natura strategica sono determinate dal titolare, che però si avvale della collaborazione e delle opinioni di tutto il team.

Secondo Ornella le possibilità di crescita dell'agenzia sono limitate, perché si presenta come una realtà esclusivamente territoriale gestita in mono-mandato; tuttavia, vige sempre e comunque l'orientamento al miglioramento continuo, soprattutto per quanto riguarda il settore amministrativo e quello commerciale, che necessitano di continui aggiornamenti per rimanere al passo con i veloci cambiamenti del mercato e le esigenze dei clienti.

Essendo un'agenzia piuttosto giovane non è vista ancora come un punto di riferimento forte per la realtà locale in cui opera, soprattutto a causa della mancanza di

un brand che la contraddistingua. Per quanto riguarda invece i fattori più direttamente connessi alla competitività, sulla base del questionario (APPENDICE 3) sottoposto direttamente all'imprenditrice, è stato possibile stilare una classifica: è stato assegnato un punteggio che va da 0 a 10 a ogni fattore (10=massima importanza, 0=fattore non presente) e i risultati sono sotto presentati in ordine d'importanza crescente (tabella 8):

Tab. 8 - Classifica dei fattori di competitività dell'impresa

FATTORE COMPETITIVO	PUNTEGGIO
Costi unitari bassi	0
Elevata produttività	0
Tecnologie connesse al prodotto/servizio	0
Relazione con i fornitori	0
Qualità delle risorse umane	8
Prezzi	9
Formazione del personale	9
Assistenza al cliente	10

Fonte: ns elaborazione sulla base dei dati del questionario

Tenendo in considerazione la natura del servizio offerto, è possibile comprendere le motivazioni alla base di tali punteggi: anzitutto è necessario una formazione adeguata per generare fiducia nei propri clienti e mantenere rapporti duraturi nel tempo, per relazionarsi con gli stessi offrendo soluzioni personalizzate e adeguate alle loro esigenze; inoltre, la scarsa importanza rivestita da fattori come le tecnologie dimostra quanto, in questo ambito professionale, sia soprattutto necessario un buon contatto relazionale diretto tra dipendente e cliente, in cui gioca un ruolo importante la qualità delle risorse umane.

7.3 Accounting ed accountability

L'accounting aziendale è orientato al reperimento di dati attraverso varie rilevazioni: contabilità generale, rilevazioni analitiche dei costi e statistiche relative ai costi per unità

di vendita vengono effettuate da un consulente esterno per snellire le procedure interne e garantire un servizio più trasparente e sicuro.

Per quanto riguarda il bilancio d'esercizio, oltre ad essere uno strumento gestionale interno, viene utilizzato anche come supporto per tutte le decisioni aziendali. E' necessario, inoltre, specificare che nonostante non venga redatto un vero e proprio bilancio sociale, ambientale e di sostenibilità, l'azienda utilizza indicatori statistici per misurare l'impatto sociale e ambientale dell'attività.

L'andamento del volume d'affari di Ornella Seca, relativo agli ultimi 3 anni, è in calo, con un fatturato dell'anno 2013 pari a 350.000 euro, dovuto al periodo di crisi che il mercato in generale sta attraversando e alle difficoltà crescenti che incontrano gli imprenditori nel fronteggiare la situazione attuale; per di più Ornella sta evitando di licenziare i suoi dipendenti attuando misure compensativa al calo del fatturato, tra le quali, ad esempio, una riduzione del proprio stipendio.

La gestione etica dell'agenzia presuppone, e di fatto, presenta, una redazione del budget annuale che tiene conto di obiettivi programmati a seguito di un confronto aperto fra proprietario e impiegati, a cui viene garantita una formazione continua sulla cultura assicurativa, che permette loro di sviluppare una visione ampia e aggiornata sui prodotti da vendere. I risultati vengono diffusi attraverso riunioni aziendali e assemblee con lo scopo di aumentare la partecipazione dei dipendenti alle dinamiche interne dell'impresa, facendoli sentire parte responsabile e necessaria dell'agenzia stessa. Inoltre, vi sono procedure di controllo di tipo informatico sull'operato di ogni funzione, per garantire trasparenza, professionalità e possibilità di controllo reciproco.

7.4 Ornella Seca e il progetto Economia di Comunione

7.4.1 La visione del vertice aziendale

Ornella decide di entrare nel progetto Economia di Comunione da subito, perché la sua vita è da sempre basata sui valori sani e forti della fraternità, dell'amore per il prossimo e della giustizia, che vuole concretizzare anche nel suo lavoro; proprio per questo, nel momento di costituzione dell'azienda vede nel progetto EdC la possibilità di realizzare questo suo intento.

Per Ornella la sfida più grande e interessante è quella di trasmettere i valori dell'Edc a tutti i collaboratori, in modo tale che le diverse esperienze da cui provengono diventino occasione per arricchirsi reciprocamente, imparando ad ascoltarsi, a dare le proprie idee, a rivedere i propri giudizi. Infatti, è grazie a questo continuo confronto e alla condivisione degli stessi principi che in agenzia si possono sviluppare rapporti stretti e autentici sia all'interno, tra tutti i dipendenti, che all'esterno, con i clienti. Condivisione che viene alimentata da riunioni mensili, ma anche da momenti di festa in un clima di sentita familiarità; infatti, come ricorda Luigino Bruni (2012)⁷⁶ *“La famiglia è sempre stata, ed è, il principale luogo sia del lavoro che della festa. Nella festa abbiamo sempre trovato il lavoro (delle donne, soprattutto), e nel lavoro, nel buon lavoro, la festa. Quindi anche oggi, in una cultura dei consumi e della finanza che non capendo più il lavoro non riesce a capire e a vivere neanche la festa, occorre tornare a rileggere la famiglia il lavoro e la festa assieme, senza commettere l'errore di assegnare a ciascuno di questi tre termini dei luoghi e degli ambiti separati e non comunicanti tra di loro.”*

In una Convention del 2011⁷⁷ Ornella Seca racconta un'occasione che le aveva permesso di far conoscere l'economia di comunione a un suo collega, evidenziando la sua continua responsabilità nel diffondere tale progetto nel mondo, non solo attraverso una parte degli utili che viene destinata alla formazione, ma anche attraverso un suo reale interesse e impegno quotidiano nel promuovere l'EdC. Da tale episodio Ornella è riuscita ad organizzare un programma di incontri con tutti i dipendenti e collaboratori delle due agenzie (circa 50).

Grazie a questa esperienza, il raffronto e la conoscenza fra tutti i protagonisti delle agenzie ha permesso la giusta preparazione per affrontare i nuovi e difficili traguardi che il mondo assicurativo impone, permettendo di individuare soluzioni applicabili nell'una o nell'altra azienda e coinvolgendo, in seguito, anche una terza.

Ornella crede fortemente in questo progetto in quanto ritiene l'etica una “gamba” dell'economia, senza la quale questa diventa pura e semplice speculazione; la centralità dell'uomo, la cultura del dare e l'attenzione alle relazioni umane, oltre a dare gioia, danno

⁷⁶ Intervento di Luigino bruni nell'ambito della prolusione al Congresso Teologico del VII Incontro Mondiale delle Famiglie. Milano, Fiera Milano City, 30 maggio 2012

⁷⁷ Intervento di Ornella Seca nella Speciale Convention Edc Italia 2011 avente luogo nel Polo Lionello Bonfanti il 17 settembre 2011

speranza in un futuro diverso, in cui ogni aspetto della vita riacquista la propria posizione sulla scala delle priorità, e dove il primo gradino è quello dell'amore, promosso e sentito dalla stessa Chiara Lubich.

Per quanto riguarda gli aiuti concreti agli indigenti, Ornella si impegna annualmente a destinare una parte degli utili all'Associazione Mondo Unito, ONG costituita nel 1986 che si ispira alla spiritualità del Movimento dei Focolari e si propone di diffondere una cultura del dialogo e dell'unità tra i popoli e a realizzare attività sostenibili che pongono le premesse per un effettivo sviluppo, nel rispetto della realtà sociale, culturale ed economica dei Paesi meno abbienti.

L'iniziativa di maggior rilievo a cui sono stati destinati i fondi è quella di un progetto di formazione per imprenditori nell'America del Sud. In particolare a Cochabamba, una cittadina della Bolivia con circa 500.000 abitanti, nel 2012 è stato avviato un progetto volto ad offrire un contributo più efficace e duraturo alle necessità della popolazione. Dalla collaborazione tra l'équipe di UniSol e quella di AMU è emersa la consapevolezza che il lavoro e l'occupazione degli adulti possono diventare la soluzione, sostenibile nel tempo, alle condizioni di miseria e di necessità in cui si trovano le famiglie locali; si è deciso così di investire sulla formazione professionale e sulla stabilizzazione dell'occupazione, attraverso varie attività:

- Workshop per sviluppare le motivazioni e le capacità psico-attitudinali orientate alla creazione di microimprese (per circa 550 persone);
- Sportello di orientamento per corsi di formazione e per possibilità di appoggio alle microimprese offerti da istituzioni pubbliche o private (per 330 persone);
- Borse di studio professionali e tecniche in cambio di lavoro per le attività del Centro (per 32 persone);
- Consulenza diretta per l'avvio di microimprese e sportello per la concessione di microcrediti (per circa 157 famiglie).

Questo è solo uno dei vari progetti a cui Ornella ha contribuito con la sua attività; in particolare è d'obbligo ricordare il suo impegno per il prossimo obiettivo: un'assicurazione di comunione⁷⁸, idea che sta prendendo forma nell'incubatore del Polo Lionello, ad Incisa Val d'Arno, e che rispecchia un approccio nuovo al mondo delle assicurazioni, partendo dalla riscoperta del suo senso originale: la mutualità. Inoltre,

⁷⁸ Cfr. capitolo 5, paragrafo 5.6: progetto MAEC.

l'imprenditrice è coinvolta nel progetto AIPEC, l'Associazione di Imprenditori Italiani per un'Economia di Comunione, insieme a Livio Bertola, e nonostante le tante difficoltà e la difficoltà di procedere con serenità, la grinta, la speranza e la fiducia nel socio nascosto le permettono di affrontare ogni problema come una sfida e un atto di coraggio e fede.

7.4.2 La visione dei dipendenti

Anche per l'agenzia di assicurazioni di Ornella Seca, il progetto Economia di Comunione è stato analizzato secondo la prospettiva dei dipendenti, oltre che del vertice aziendale. In questo caso, però, è stato possibile sottoporre il questionario (APPENDICE 4) all'intero team di lavoro (6 dipendenti su 6), in quanto la piccolissima dimensione aziendale ha favorito un maggior coordinamento e una maggiore gestione dell'analisi, da parte di chi scrive.

I dipendenti (tutti impiegati ordinari) hanno già precedentemente svolto altri lavori, ma nessuno ha mai lavorato in un'impresa EdC nè era a conoscenza del progetto tramite un altro membro della propria famiglia impiegato in un'azienda tale.

La principale differenza riscontrata dai dipendenti in un contesto aziendale EdC rispetto a un contesto aziendale tradizione è l'attenzione riservata al prossimo (cliente, dipendente o collega), intesa come il tenere in considerazione le esigenze e i bisogni dell'altro, che vengono prima del tornaconto aziendale. Inoltre, un accento rilevante è stato posto sul clima che si instaura nell'ambiente lavorativo, caratterizzato da correttezza, trasparenza, rispetto e familiarità; un solo dipendente ha risposto dicendo di non aver notato alcuna differenza tra un'impresa EdC e una tradizionale.

Tutti sono d'accordo nel dichiarare che esiste attenzione alle esigenze professionali e personali dei dipendenti e dei clienti, in quanto si cerca di sviluppare relazioni umane basate sul rispetto e sull'aiuto reciproco, realizzando concretamente i valori su cui si fonda l'azienda (solidarietà, dialogo, unità e amore per il prossimo). Tuttavia, i dipendenti sono insoddisfatti del loro stipendio: la situazione attuale di crisi non permette di mantenere un tenore di vita soddisfacente, a causa delle uscite (dovute perlopiù a bisogni primari: cibo, scuola, auto, vestiario) maggiori delle entrate. Altro punto da sottolineare è la mancanza di opportunità di carriera all'interno dell'agenzia, dovuta alla limitatezza delle dimensioni ali dell'azienda che, essendo legata a un contesto locale poco ampio, non

permette una “scalata professionale”. Nonostante ciò i dipendenti non sembrano interessati a tale aspetto: tutti si sentono appagati dal proprio ruolo lavorativo, in quanto traggono soddisfazioni professionali e personali che bastano a soddisfare le proprie ambizioni. A tal riguardo 5 dipendenti su 6 non considerano limitante la propria professione, in quanto le molteplici attività che svolgono rendono il lavoro vario e gratificante, soprattutto grazie al fatto che vengono spesso interpellati nelle decisioni strategiche e che le loro opinioni sono considerate importanti per l’agente responsabile. L’unica persona che ha definito la propria occupazione limitante ha giustificato tale affermazione riconducendo la causa agli incassi poco soddisfacenti che ne derivano.

A livello organizzativo i dipendenti considerano i luoghi di lavoro adeguati, ben strutturati per le necessità di privacy richieste nel proprio ambito, oltre che accoglienti e funzionali; inoltre, la soddisfazione nasce dalla presa di coscienza che lavorare in un’atmosfera familiare permette una crescita personale, oltre che professionale, grazie all’instaurarsi di rapporti di amicizia e al raggiungimento congiunto di soluzioni e obiettivi, che rafforzano il clima di unità e supporto reciproco.

Nel questionario è stato infine chiesto di esprimere un giudizio sintetico e obiettivo riguardo all’impresa; l’opinione più ricorrente è stata quella di vedere e vivere la realtà lavorativa in cui operano come una grande famiglia, in cui vi sono divergenze di opinioni e difficoltà da superare, ma esiste la certezza di poter affrontare il tutto insieme, in un clima di rispetto reciproco, onestà ed equità.

7.5 Spunti di riflessione

Il caso dell’agenzia assicurativa di Ornella Seca si differenzia molto da quello della Bertola srl soprattutto per le dimensioni aziendali, il contesto di riferimento in cui opera e i diversi settori a cui appartengono le due aziende. Tuttavia, anche in questo caso studio è possibile rimarcare l’importanza che riveste il progetto EdC per il bene delle persone operanti all’interno dell’agenzia e per i relativi clienti: la disponibilità nel prendersi cura l’uno dell’altro ha permesso di affrontare problematiche economiche senza ricorrere alla soluzione del licenziamento e senza approfittarsi delle difficoltà altrui per aumentare i guadagni, come spesso accade nel settore assicurativo. Inoltre, nonostante le limitate possibilità di crescita professionale, in termini di aumento di grado e/o di responsabilità

affidate ai dipendenti, il lavoro viene vissuto con passione, attenzione e soddisfazione, proprio perché il clima lavorativo offerto garantisce una crescita che coinvolge la persona *in toto*, nel rispetto e nella considerazione dell'essere umano in quanto tale, prima ancora che del dipendente in quanto figura professionale.

Quello che è emerso da questo caso studio è la propensione a ricambiare buone azioni, o comunque, la facilità ad adottare atteggiamenti di solidarietà che si vivono costantemente in un contesto di comunità. Ornella Seca è sempre la prima ad assumersi la responsabilità del bene altrui, che si tratti di un dipendente o di un cliente, e questo viene percepito come un esempio concreto di poter attuare i valori EdC anche nei momenti più difficili: la propensione al dialogo, al chiarimento, alla formazione è un atteggiamento che genera nel tempo l'aumento di fiducia verso il prossimo, in quanto si alimenta una relazione e un rispetto che vanno di pari passo con l'attenzione e la volontà di svolgere insieme un progetto e di andare incontro a un obiettivo comune; a volte con uno sforzo maggiore, per la difficoltà di trovare punti di incontro condivisi, ma con una grande soddisfazione quando raggiunto.

E' quindi possibile concludere affermando che, nonostante la situazione economica non totalmente positiva, a causa del calo di fatturato degli ultimi tre anni e delle difficoltà che deve affrontare attualmente per motivi riconducibili all'attuale crisi di mercato, l'agenzia di Ornella Seca vive una situazione interna positiva, caratterizzata da dinamiche lavorative stimolanti e soddisfacenti per i propri dipendenti che, proprio per questo, si adoperano per contribuire alla ripresa e allo sviluppo dell'azienda per quanto loro possibile, prestando attenzione al proprio lavoro e garantendo una buona disponibilità nella concretizzazione dei valori EdC.

APPENDICE 5

Questionario per il responsabile d'azienda

Questionario per il responsabile d'azienda

Denominazione azienda: _____

Nome intervistato: _____

Funzione nell'azienda: _____

Data: _____

PARTE GENERALE

1. Anno costituzione impresa:
2. Numero impiegati nell'azienda:
3. Anno ingresso progetto EDC:
4. Quali sono le produzioni attuate e/o i servizi erogati dall'azienda?
5. Organico aziendale (al 31 agosto 2014)

Risorse umane	N. aderenti al progetto EDC	N. non aderenti al progetto EDC
Dirigenti		
Quadri		
Impiegati		
Operai qualificati		
Operai semplici		
Apprendisti		
Consulenti e collaboratori		
Tot. dipendenti		

6. I soci sono inseriti anche nell'organico?

Si

No

In caso di risposta affermativa, quali sono le modalità di remunerazione?

7. Le decisioni riguardo alla gestione caratteristica dell'azienda vengono prese in modo partecipativo, con i vari attori interni dell'impresa?

Si

No

8. Chi determina la metodologia di natura aziendale e le scelte di natura strategica?

9. L'azienda punta alla grande dimensione come obiettivo?

Si

No

Perché?

10. Quali funzioni o reparti ritiene meglio organizzati? E quali, eventualmente, ancora da migliorare?

11. Quanto, in una scala da 1 a 10, crede che l'azienda sia di riferimento per la realtà locale in cui opera?

Perché?

12. Che giudizio dà dei suoi fornitori?

Positivo

Negativo

Perché?

13. Quali sono i fattori più direttamente connessi alla competitività della sua impresa sui mercati? *Attribuire un punteggio da 1 a 10, con 10=massima importanza e 0=fattore non presente.*

	Punteggio
Prezzi	
Costi unitari bassi	
Elevata produttività	
Tecnologie connesse al prodotto/servizio	
Qualità delle risorse umane	
Formazione del personale	
Assistenza al cliente	
Relazione con i fornitori	
Altro (specificare)	

14. Quale crede che sia il giudizio complessivo dei dipendenti riguardo all'azienda e alla gestione della stessa? *Si prenda come riferimento per la stima del giudizio la scala di valori da 1 a 10*

CONTABILITA' GENERALE, BILANCIO D'ESERCIZIO, BILANCIO AMBIENTALE, SOCIALE, DI SOSTENIBILITA'

15. Quali sono le rilevazioni tenute in azienda?

- Contabilità Generale
- Rilevazioni analitiche costi
- Rilevazioni analitiche ricavi
- Rilevazioni statistiche (*se si specificare la natura*)
- Altro (*specificare le altre rilevazioni effettuate*)

16. Le rilevazioni di contabilità generale sono effettuate in azienda?

- Sì
- No
- In parte (*quali*)

17. Sono effettuate ...

- A livello di direzione generale
- Sono effettuate da un consulente esterno
- Sono gestite dalle associazioni di categoria
- Altro

18. Il bilancio d'esercizio è uno strumento di ...

- Rendicontazione verso l'esterno
- Strumento gestionale interno
- Supporto per molte decisioni aziendali
- Supporto per tutte le decisioni aziendali

19. Come si misura l'impatto ambientale, sociale dell'attività dell'azienda?

- Attraverso una contabilità sociale/ambientale/di sostenibilità
- Attraverso indicatori statistici
- Altro(specificare)

20. Viene redatto un bilancio sociale/ ambientale/ di sostenibilità?

Si

No

21. Se si, seguendo quale modello? *Specificare.*

22. Quale è stato il fatturato per l'anno 2013?

23. Qual è stato l'andamento del volume d'affari negli ultimi tre anni?

In calo

Stabile

In diminuzione

24. Indicare i principali valori di bilancio relativi al triennio 2011- 2013.

	2011	2012	2013
1) Tot. Investimenti			
2) Tot. Capitale proprio			
3) Tot. Capitale di terzi			
4) Risultato operativo			
5) Risultato d'esercizio			

BUDGETING E CONTROLLO

25. Si redige un budget annuale?

Si

No

26. Quali sono le modalità di determinazione degli obiettivi di budget?

Il proprietario o il gruppo dirigente definiscono gli obiettivi autonomamente

Il proprietario o il gruppo dirigente definiscono gli obiettivi dopo aver consultato i livelli organizzativi inferiori

Gli obiettivi scaturiscono da un confronto aperto fra proprietario/gruppo dirigente e i livelli organizzativi inferiori

27. I risultati aziendali vengono diffusi all'interno dell'azienda?

Si

No

28. ... in che modo?

Riunioni aziendali, assemblee

Report aziendale, o altre pubblicazioni

Altro (specificare)

29. Esistono procedure di controllo sull'operato di ogni funzione aziendale?

Sì

No

Se sì quali procedure vengono adottate per il controllo sistematico delle attività svolte?

30. Si ritiene che l'azienda sia gestita in modo etico?

Perché?

PROGETTO EDC

31. La scelta di operare secondo il Progetto EDC è stata effettuata

Nella fase di costituzione
dell'azienda

In un momento successivo alla
costituzione dell'azienda

32. Si ritiene che il binomio etica ed economia sia percorribile?

Sì

No

Perché?

33. Dare una breve definizione del progetto Economia di Comunione e attribuire il grado di importanza da 1 a 10.

34. Quali motivazioni spingono l'azienda a partecipare al progetto Economia di Comunione?

35. Secondo il progetto EDC l'utile realizzato dall'impresa è destinato come segue: 1/3 per iniziative di solidarietà/beneficenza; 1/3 per la formazione di "uomini nuovi"; 1/3 per il reinvestimento in azienda.

Chi sono solitamente i beneficiari della rimanente parte degli utili?

36. Per quali iniziative (specificare solo quelle più rilevanti) sono state destinate le ripartizioni di utile derivanti dalla gestione aziendale?

37. Le iniziative per le quali l'azienda ha destinato una parte degli utili hanno avuto un riscontro positivo o non hanno portato a cambiamenti per le realtà a cui sono state destinate? *Specificarne, in entrambi i casi, le motivazioni.*

38. L'azienda punta alla creazione di un rapporto duraturo e costruttivo con i suoi dipendenti?
...in che modo?

APPENDICE 6

Questionario per i dipendenti dell'azienda

Questionario per i dipendenti

1. E' alla sua prima occupazione?
 Si (*vai alla 5*) No (*vai alla 2*)

2. Precedentemente era già impiegato in una impresa aderente al progetto EdC?
 Si No

3. Altri membri della sua famiglia lavorano già in questa azienda?
 Si No

4. Se ritiene che ci siano differenze nel lavorare in un'azienda eticamente orientata la preghiamo di volerle indicare qui di seguito.

5. Qual è la sua posizione lavorativa all'interno dell'azienda?

6. Ritiene che il suo stipendio sia adeguato per le sue necessità?
 Si No
Perché?

7. Ritiene che i locali di lavoro siano adeguati per le produzioni in essi svolte?
 Si No
Perché?

8. Ritiene che la gestione del personale sia attenta solo alle esigenze di produzione?
 Si No
Perché?

9. Ritiene che la gestione del personale sia attenta alle esigenze dei singoli dipendenti?
 Si No
Perché?

10. Ritiene che l'ambiente aziendale sia in grado di fornirle qualcosa in più oltre al solo stipendio?

Sì

No

Perché?

11. Ritiene che all'interno dell'azienda ci sia la possibilità di "far carriera"?

Sì

No

Perché?

12. Prende mai parte alle decisioni riguardanti la gestione dell'azienda?

Sì

No (*vai alla 14*)

Perché?

13. Ritiene di essere in grado, qualora venisse interpellato, di prendere parte a qualche decisione aziendale?

Sì

No

Perché?

14. Sente la sua occupazione all'interno dell'azienda limitante?

Sì

No

Perché?

15. Ha mai ricevuto parte degli utili dell'azienda?

Sì

No

Perché?

16. La preghiamo di voler esprimere un giudizio sintetico ma obiettivo riguardo all'impresa in cui è occupato.

Conclusioni

A conclusione di questo lavoro è possibile mettere in evidenza i principali risultati emersi dall'analisi svolta.

Il progetto EdC viene vissuto quotidianamente come una guida etica, ma soprattutto civile, alla gestione aziendale e presuppone, per chi decide di farne parte, di cambiare la propria visione di economia tradizionale, lasciando spazio a una visione di economia che parte dall'uomo per arrivare all'uomo: la corsa al potere, al denaro e al profitto non trovano spazio in un contesto in cui lo spazio viene dato alla fraternità, all'uguaglianza e all'unità dei popoli, raggiungibili solo attraverso un'inversione di marcia che permetta a ogni singolo individuo di contribuire con il suo lavoro al bene di tutti, facendo in modo che tale contributo diventi il segno di appartenenza a una grande famiglia.

Crescere insieme implica lo sforzo di ognuno a mettersi in gioco in relazioni che, pur nascendo sul campo lavorativo, vanno coltivate in tutti gli aspetti, ossia in modo integrale: interessarsi della persona che si ha di fronte, della sua famiglia, dei suoi problemi, delle sue ambizioni, permette di creare una rete di dialogo che porta a una forte dinamica partecipativa nel contesto aziendale: "ciò che ti interessa, mi interessa perché tu fai parte di questa grande famiglia che si impegna per risanare la povertà nel mondo; quindi la tua crescita permette anche agli altri di crescere per mezzo del tuo operato."

Tale filosofia, che nell'EdC riveste un ruolo dominante e imprescindibile, permette alle persone di entrare in un circolo vizioso positivo in grado di attivare la propensione al bene comune e di diffonderla tramite un passaparola fatto di buone azioni e reciprocità. Infatti, una caratteristica rilevante e riscontrabile nei vari casi studio affrontati è l'amore che genera altro amore: fare del bene nobilita l'uomo, lo rende positivo, gli permette di percepire il più grande progetto in cui è inserito (quello della fraternità universale e dell'unità) e da questo trarre il coraggio per affrontare momenti di difficoltà anche attraverso scelte rischiose. Eliminare il superfluo per se stessi per garantire il necessario a chi non può permetterselo è il "pensiero-scintilla" del progetto Economia di Comunione e, in tale filosofia risiede la continua propensione a valorizzare l'uomo e in generale le relazioni tra le persone, a discapito del materialismo che nell'ultimo secolo ha invaso la vita degli esseri umani riducendo tutto a un puro e mero tornaconto economico personale.

Il sentirsi parte di una grande famiglia, la consapevolezza di poter contare sull'altro e di avere sul posto di lavoro un'importanza che non è data solo dalla mansione che si svolge, ma anche dal proprio contributo in quanto persona con proprie idee, attitudini e capacità, permette agli individui di aprirsi a quelli che finora abbiamo chiamato beni relazionali, che svolgono un ruolo essenziale nella crescita e nel buon andamento dell'impresa, in quanto solo se una persona si sente a proprio agio nell'ambiente di lavoro e lo percepisce come realtà non strumentale, ma piacevole e necessaria alla propria crescita e alla propria vita spirituale e personale, saprà svolgere la propria mansione con accuratezza, amore e disponibilità senza sentirsi frustrato dalla possibilità di sbagliare, e, anzi, vedendo nell'errore e nel problema l'opportunità di apprendimento.

Una constatazione molto importante emersa dall'analisi empirica è l'interrelazione tra il Polo Lionello Bonfanti e le aziende Bertola e Ornella Seca che, pur non facendo propriamente parte del Polo, lo vivono come punto di riferimento principale, in quanto garantisce un'analisi eterogenea, una condivisione ampia e uno spirito guida positivo per i propri progetti: il Polo, infatti, è stato spesso incubatore di progetti aziendali EdC provenienti da tutta Italia e questo ha permesso nel tempo di valorizzare ancor di più il suo ruolo di convergenza tra imprese diverse. E' un luogo di ritrovo per riscoprire quella motivazione ad andare avanti, per incontrare persone che fanno lo stesso cammino e credono negli stessi valori e per non sentirsi soli nella lotta alla povertà. Gli imprenditori che periodicamente si riuniscono al Polo sanno quanto è necessario condividere ed essere l'uno l'appoggio dell'altro e per questo si mettono in gioco vicendevolmente in progetti che, pur sembrando rischiosi, nascondono benefici elevati per tutti, una volta avviati.

Sicuramente il progetto EdC è ancora giovane e va migliorato per quanto riguarda gli strumenti di analisi e controllo volti a monitorarne l'andamento nel tempo; in particolare si fa riferimento a strumenti di misurazione specifici che permettano di monitorare, classificare e dare un valore ai risultati derivanti da dinamiche relazionali, da atteggiamenti sociali positivi e da confronti partecipativi che apportano un valore aggiunto in azienda, non sempre quantificabile e/o descrivibile con i mezzi attuali.

Altro aspetto cruciale che sottolinea il bisogno di ulteriori studi e approfondimenti per emergere in modo vivido è una terminologia adeguata e flessibile, di tipo interdisciplinare capace di cogliere i vari aspetti di tali contesti aziendali, che abbracci contenuti teologici, filosofici, economici, sociali e psicologici. Tale passo avanti permetterà una maggiore

comprensione delle dinamiche del progetto e soprattutto una maggiore facilità di insegnamento dei meccanismi che la concretizzazione dei valori che l'EdC innesca, oltre che una più facile presentazione dei risultati aziendali.

Inoltre, un altro aspetto da valorizzare per permettere al progetto di espandersi maggiormente è proprio la pubblicizzazione e la diffusione di questo nuovo modo di fare economia: negli anni si sono raggiunti molti traguardi in tal senso, ma non sono ancora sufficienti a permettere all'Economia di Comunione di non essere considerata un'eccezione alla regola nel vasto ambito in cui si sta piano piano facendo strada. In molti, scoraggiati dalla crisi attuale, da un senso di malessere generale e dalla preoccupazione del futuro, non si sentono pronti per affrontare qualcosa che, almeno inizialmente, necessita coraggio per mettersi in gioco totalmente, condividendo quel che si ha con gli altri. C'è una sfiducia generale nei confronti del prossimo che spinge le persone a chiudersi ulteriormente nel proprio angolino di salvezza (fatto di interessi egoistici e individualisti), ma questo angolino non è altro che una gabbia, che l'Economia di Comunione si propone di rompere per permettere a tutti di vivere nella condivisione e nella serenità, ritrovando lo stimolo a percepire l'altro come persona uguale a se stessi e non come nemico.

A conclusione mi preme sottolineare come sia emersa "spontaneamente" la validità del progetto EdC: gli effetti positivi generati da comportamenti di gratuità e reciprocità non sono spiegabili sempre e solo con un approccio logico e puramente economico, perché occorre "tenere conto" della componente provvidenziale, che presuppone una fede incondizionata nella singola azione d'amore che si sta svolgendo e che, pur non trovando una motivazione razionale al suo compimento, viene portata avanti con fiducia.

"Sii il cambiamento che vuoi vedere nel mondo." (Ghandi)

Bibliografia

- *“Il *movimento dei focolari”* - 2. Ed. Roma: Città nuova, 1966.
- Baldarelli, M. G. (2005), *“Le aziende eticamente orientate. Mission, Governance e Accountability”*, Bologna: CLUEB.
- Baldarelli, M. G. (2011), *“Le aziende dell’Economia di Comunione. Mission, Governance e accountability”*, Roma: Città Nuova.
- Becattini, G. (2000), *“Dal distretto industriale allo sviluppo locale”*, Torino: Bollati Boringhieri.
- Becattini, G. (2000), *“Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico”*, Torino: Rosenberg & Sellier.
- Blumer, H. (1970), *“What’s wrong with social theory?”*, in Filstead W. J. (ed.), *Qualitative methodology: Firsthand Involvement with the social world*, Chicago: Markham, pp 52-62.
- Bruni, L. (2001), *“Note sul consumo e sulla felicità”*, in *Nuova Umanità*, vol.VI, n.138, pp.869-888.
- Bruni, L. (2004), *“L’economia la felicità e gli altri”*, Roma: Città Nuova.
- Bruni, L. (2005/3-4), *“Felicità, economia e beni relazionali”*, in *Nuova Umanità*, vol. XXVII, n. 159-160, pp. 543-565.
- Bruni, L. (2006), *“Reciprocità. Dinamiche di cooperazione. Economia e società civile”*, Paravia: Bruno Mondadori Editori.
- Bruni, L. (2007), *“Economia e carismi: un incontro necessario”*, in *Unità e Carismi*, n.5, pp 22-28.
- Bruni, L. (2007), *“La ferita dell’altro. Economia e relazioni umane”*, Trento: Il Margine.
- Bruni, L. (2008), *“Economia e bene comune: l’aurora di un nuovo incontro”*, in *Nuova Umanità*, vol. XXX, n.175.
- Bruni, L. (2009), *“L’impresa civile. Una via italiana all’economia di mercato”*, Milano: EGEA.
- Bruni, L. (2013), *“Economia con l’anima”*, Bologna: Emi.

- Bruni, L., Zarri, L. (2007), *“La grande illusione. False relazioni e felicità nelle economie di mercato contemporanee”*, Working paper n.39 dell’Università di Bologna, facoltà di Economia, sede di Forlì.
- Cardano, M. (2011), *“La ricerca qualitativa”*, Bologna: il Mulino.
- Catturi, G. (1994), *“La teoria dei flussi e degli stocks ed il sistema dei valori d’impresa”*, Padova: Cedam.
- De Mandeville, B. (1714), *“The Fable of the Bees: or, Private Vices, Publick Benefits”*, London: J. Roberts. C. Valenziano Parlato (1961) *“La favola delle api, ovvero Vizi privati benefizi pubblici”*, Torino: Boringhieri.
- Del Baldo, M., Maticena, A. (2008), *“Responsabilità sociale d’impresa e territorio. L’esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane”*, Milano: FrancoAngeli.
- Donati, P. (2011), *“Verso una società sussidiaria? Teorie e pratiche della sussidiarietà in Europa”*, Bologna: Bononia Univesrity Press.
- E. Golin, G. Parolin (2003), *“Per un’impresa a più dimensioni. Strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore”*, Roma: Città Nuova, p 35.
- Easterlin, R. (1974), *“Does economic growth improve human lot? Some empirical evidence”*, in *Nation and Households in economic growth: Essays in honor of Moses Abramowitz*, a cura di P.A. Davis e M. W. Reder, New York e London: Academic Press.
- Ferraris, R. (1978), *“L’indagine metodologica in economia aziendale”*, Milano: Giuffrè.
- Ferrucci, A. (2002), *“Il progetto Economia di Comunione”*, in *Esperienze. Aggiornamenti Sociali*, n. 4, pp 324-332.
- Flick, U. (2009), *“An Introduction to Qualitative Research”*, Edition 4, London: Sage Publications.
- Genovesi, A. (2005) [1765-1767], *“Lezioni di commercio o sia di economia civile”*, ed. critica a cura di M.L. Perna, Napoli: Istituto Italiano per gli studi filosofici.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967), *“The discovery of the Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research”*, New York: Aldine.
- Goffman, E. (1959), *“The presentation of self in everyday life”*, New York: Doubleday.

- Gui, B. (1987), *“Eléments pour une Définition d’Economie Communautaire, Notes et Documents”*, n. 19/20, pp. 32-42.
- Kahneman, D. (2004), *“A survey method for characterizing daily life experience. The Day reconstruction method (Drm)”*, in *Science*, vol. III, n. 306, pp.1776-1780.
- Lubich, C. (2006), *“La dottrina spirituale”*, Roma: Città Nuova.
- Machiavelli, N. (1992) [1513], *“Tutte le opera”*, Firenze: Sansoni.
- Marchini, I. (2000), *“Le basi delle conoscenze”*, 2nd Edition, Genova: Aspi/Ins-Edit.
- Maticena A., Del Baldo M. (2009), *“Responsabilità sociale d’impresa e territorio. L’esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane”*, Milano: FrancoAngeli.
- Maticena, A. (1984), *“Impresa e ambiente. Il bilancio sociale”*, Bologna: Clueb.
- Métails, E. et Moingeon, B. (marzo, aprile, maggio 2001), *“Management de l’innovation: le learning mix”*, in *Revue Française de Gestion*, n. 133, p 114.
- Molteni, M. M. (2009), *“Aziende a movente ideale”*, in L. Bruni, S. Zamagni (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Roma: Città Nuova, pp. 65-75.
- Nussbaum, M. C. (1996) [1986], *“The Fragility of Goodness: Luck and Ethics in Greek Tragedy and Philosophy”*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Paoloni M., Cesaroni F. M., Demartini P. (2005), *“Internazionalizzazione e comunicazione economico-finanziaria delle piccole imprese”*, Milano: FrancoAngeli.
- Rusconi, G. (2002), *“Impresa, accountability e bilancio sociale”*, in Hinna, L. (a cura di), *Il Bilancio Sociale*, ed. Il Sole 24 Ore.
- Rusconi, G. (sett./ott.1996), *“L’etica dell’impresa nell’ambito degli studi economico-aziendali”* in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*.
- Smith, A. (1976) [1776], *“The wealth of nations”*, Oxford: Oxford University Press.
- Smith, A. (1977) [1776], *“Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni”*, Libro IV, Cap. II, pp. 442-444, Milano: Mondadori
- Smith, A. (1977) [1776], *“Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni”*, Libro IV, Cap. II, pp. 442-444, Milano: Mondadori.
- Tarozzi, M. (2008), *“Cos’è la Grounded Theory”*, Roma: Carocci.
- Uhlener, C. (1989), *“Relational Goods and Participation: Incorporating Sociality into a Theory of Rational Action”*, *Public Choice*, n. 62, pp. 25

- Vermiglio, F.(1984), *“Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema d’impresa”*, Messina: Grapho Editor.
- Zamagni, S. (2007), *“L’economia del bene comune”*, Roma: Città Nuova.
- Zamagni, S., Bruni, L. (2009), *“Dizionario di economia civile”*, Roma: Città Nuova.

Sitografia

- http://dizionari.corriere.it/dizionario_italiano/V/valore.shtml (consultato il 05-09-2014)
- <http://dizionari.repubblica.it/Italiano/V/valore.php> (consultato il 05-09-2014)
- <http://edcworkshopschool.weebly.com/> (consultato il 27/09/2014)
- <http://etimoitaliano.blogspot.it/2011/03/etimologia-della-parola-crisi.html> (consultato il 27/08/2014)
- <http://www.aipec.it/componenti-del-consiglio-direttivo.php> (consultato il 14/10/2014)
- <http://www.amu-it.eu/2010/05/18/una-scuola-nel-deserto/?lang=it> (consultato il 3/11/2014)
- <http://www.bertolasrl.it/certificazioni.html> (consultato il 20/10/2014)
- <http://www.bertolasrl.it/index.html> (consultato il 20/10/2014)
- <http://www.bilanciosociale.it/index.html> (consultato il 13/10/2014)
- <http://www.centrochiaralubich.org/it/documenti/scritti.html?start=77> (consultato il 25/09/2014)
- <http://www.cittanuova.it/> (consultato il 26/10/2014)
- http://www.cittanuova.it/static/8/chi_siamo.html (consultato il 26/10/2014)
- <http://www.edc-online.org/it/> (consultato il 30/08/2014)
- <http://www.finansol.it/?p=8426> (consultato il 29/10/2014)
- <http://www.focolare.org> (consultato il 23/10/2014)
- <http://www.loppiano.it/loppianolab/C/loppianolab-1820466LTO6671040005/> (consultato il 24/09/2014)
- <http://www.pololionellobonfanti.it/cose-il-polo/chi-era-lionello-bonfanti/> (consultato il 13/10/2014)
- <http://www.scuoladieconomiciacivile.it> (consultato il 15/10/2014)
- [http://www.treccani.it/enciclopedia/bene-comune-e-fraternita_\(Il_Contributo_italiano_alla_storia_del_Pensiero:_Economia\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/bene-comune-e-fraternita_(Il_Contributo_italiano_alla_storia_del_Pensiero:_Economia)/) (consultato il 05/11/2014)
- <http://www.treccani.it/enciclopedia/monte-di-pieta/> (consultato il 12/10/2014)
- <http://www.treccani.it/vocabolario/valore/> (consultato il 05/09/2014)

- [http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/laity/documents/rc_pc_laity_doc_20051114_associazioni_it.html#Movimento dei Focolari](http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/laity/documents/rc_pc_laity_doc_20051114_associazioni_it.html#Movimento%20dei%20Focolari) (consultato il 19/10/2014)

Ringraziamenti

Un sentito grazie per avermi fatto conoscere l'Economia di Comunione, per avermi seguita con dedizione e cura e per avermi dato fiducia e trasmesso entusiasmo durante la stesura del mio elaborato va alla Prof.ssa Mara Del Baldo.

Ringrazio, inoltre, la mia famiglia che ha sempre una parola di conforto per me, mi supporta in ogni mia scelta e mi incoraggia: la consapevolezza di avere un posto in cui amore e comprensione non mancheranno mai è una certezza che fa bene al cuore.

Infine ringrazio Urbino, che non è solo una cittadina universitaria... Urbino è i volti delle persone che ho conosciuto in questi anni, quelle che son rimaste lungo tutto il percorso e quelle che sono andate via prima, ma che comunque mi hanno lasciato qualcosa... Urbino è la paura del primo esame e la gioia dell'ultimo, è l'angolo di mondo in cui ho costruito una vita nuova, piena di esperienze che mi hanno fatta crescere.

Urbino è ballare tutta la notte, studiare tutta la notte, piangere ma anche ridere... Urbino è svegliarsi la mattina in una stanza 3 per 4 e sapere che son passate di lì altre mille persone, tutte con una propria storia, eppure quella stanza la senti tua!

Urbino è la corsa per non perdere la rapida, è la salita Raffaello, che un po' rappresenta la scalata di ogni studente: arrivi in cima, vedi il panorama, la statua di Raffaello che ti guarda...gioisci perché sei arrivato fino alla meta, ma poi ti guardi indietro e capisci che la vera esperienza è stata il percorso... il fiatone, le persone che incontravi, la voglia di arrivare e, adesso, la voglia, un po' malinconica, di poter tornare indietro e riviverlo di nuovo... Bhè, indietro non si torna, ma si può conservare nel cuore ogni singolo momento ed ogni singola emozione.

Urbino è una birra in piazza, la scusa di un caffè, è un aperitivo di troppo, anzi due o forse tre... Urbino è "cos'è successo ieri sera?", sguardi complici e risate... Urbino a volte è troppo piccola, è una trappola e vuoi scappare via... ma quando scappi, non vedi l'ora di tornare, perché è l'inferno e il paradiso! Il dolce e l'amaro! Il bianco e il nero! ... Urbino ti fa crescere a tue spese...e non ci sono offerte o sconti...è una vita a prezzo pieno!

Urbino è quel luogo di passaggio che vivi come non dovesse passare mai, è il tempo speso a chiacchierare, perché qui si chiacchiera parecchio, si chiacchiera con tutti, anche con i pazzi del paese... e dopo un po' di tempo che ci vivi, capisci anche perché non è facile

mantenere il senno in questa magica realtà... Con il tempo inizi a sentirti un po' pazzo anche tu e solo allora sai di aver fatto entrare nel cuore una città che non credevi ti potesse dare tanto...

Urbino, alla fine del percorso, diventa un grazie per ogni banalità, perché più lunga è la lista delle cose per cui ringrazi, più tardi arriva il momento di salutarla per sempre davvero... Ma purtroppo o per fortuna tutto inizia e tutto finisce, quindi, lascio nel bel Paese dei Balocchi, la consapevolezza che per ogni porta che si chiude ce n'è un'altra che si apre...