

# Economia di **Comunione**

una cultura nuova

30

ECONOMIA DI COMUNIONE •

UNA CULTURA NUOVA

Anno XV • n. 30 • Dicembre 2009 •  
Periodico quadrimestrale culturale.  
Una copia euro 4 • Autorizzazione  
del Tribunale Civile di Roma n.83 del  
18-2-95 • Poste Italiane spa - Spedi-  
zione in abbonamento postale • DL  
353/2003 (conv. in L. 27/02/2004  
n.46) art. 1, comma 1, DCB Padova  
Editore: Città Nuova della  
P.A.M.O.M.

Direttore responsabile:

Alberto Ferrucci

Direzione e Amministrazione:

via Pieve Torina, 55 • 00156 Roma

Redazione:

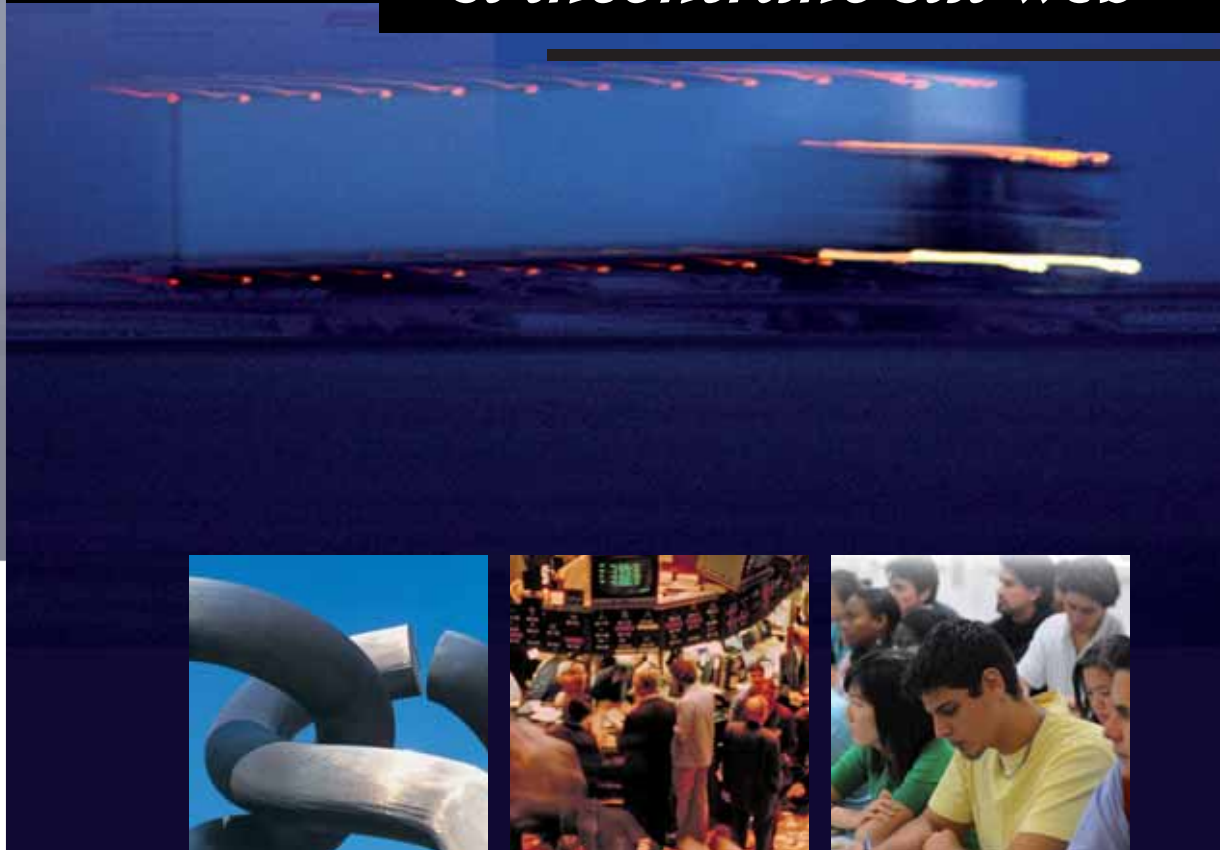
Umanità Nuova

via Valle della Noce, 16/6

00046 Grottaferrata (Roma)



## Aziende che *si incontrano sul web*



La crisi di senso  
dell'economia

Le relazioni  
dell'EdC

Summer School



30

Economia di Comunità  
una cultura nuova  
Anno XV • n.30 • Dicembre 2009  
Periodico quadrimestrale culturale.  
Una copia 4 euro

Editore:  
Città Nuova della P.A.M.O.M.

Direttore responsabile:  
Alberto Ferrucci  
fax: 010/581451

Direzione e Amministrazione:  
via Pieve Torina, 55  
00156 Roma  
tel. 06/3216212

Redazione:  
Umanità Nuova  
via Valle della Noce, 16/6  
00046 Grottaferrata (Roma)

Stampa:  
Tipografia Città Nuova  
via San Romano in Garfagnana, 23  
00148 Roma

Servizio abbonati:  
fax 010/581451  
e-mail: [info@edc-online.org](mailto:info@edc-online.org)

Autorizzazione del Tribunale Civile di  
Roma n.83 del 18-2-95  
Poste Italiane spa -  
Spedizione in abbonamento postale  
DL 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004  
n.46) art. I, comma I, DCB Padova

Iscrizione al ROC n.5849 del  
10/12/2001

# Indice

- |           |                                                                  |                                        |
|-----------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>03</b> | L'EdC e le sfide del millennio                                   | <i>Alberto Ferrucci</i>                |
| <b>04</b> | Dare dignità ad una vocazione                                    | <i>Chiara Lubich</i>                   |
| <b>05</b> | La Summer School                                                 | <i>Benedetto Gui</i>                   |
| <b>06</b> | Le relazioni dell'EdC                                            | <i>Luigino Bruni</i>                   |
| <b>08</b> | La crisi di senso dell'economia                                  | <i>Stefano Zamagni</i>                 |
| <b>10</b> | Comunità attraverso la rete                                      | <i>Antonella Ferrucci</i>              |
| <b>11</b> | Aziende che si incontrano sul web                                | <i>John Mundell</i>                    |
| <b>12</b> | Fiducia e partecipazione nelle aziende EdC                       | <i>M.G. Baldarelli</i>                 |
| <b>13</b> | Amare il Nemico                                                  | <i>George German</i>                   |
| <b>13</b> | L'allevamento di lumache                                         | <i>Genevieve Sanze</i>                 |
| <b>14</b> | Verso una gestione di comunità                                   | <i>Giampietro Parolin, Elisa Golin</i> |
| <b>15</b> | L'arte di gestire le crisi nelle Organizzazioni a movente ideale | <i>Alessandra Smerilli</i>             |
| <b>16</b> | La cultura EdC in Brasile                                        | <i>Andréa Cruz</i>                     |
| <b>17</b> | Lavorare in comunità in momenti di crisi                         | <i>Silvano Gianti</i>                  |
| <b>18</b> | Notizie dal Polo Lionello                                        | <i>Carla Pagliarulo</i>                |
| <b>20</b> | L'EdC e la Giustizia Globale                                     | <i>Vittorio Pelligra</i>               |
| <b>21</b> | La Loppiano Prima diventa caso di studio                         | <i>Caterina Ferrone</i>                |
| <b>22</b> | Undici nuove tesi di laurea                                      | <i>Antonella Ferrucci</i>              |
| <b>25</b> | La stella polare dell'impresa EdC                                | <i>Giuseppe Argiolas</i>               |
| <b>26</b> | Cosa suggeriscono le imprese sociali all'EdC                     | <i>Luca Crivelli</i>                   |
| <b>27</b> | Dialogo con i lettori                                            |                                        |

La nostra rivista viene inviata a chiunque ne faccia richiesta all'indirizzo email: [info@edc-online.org](mailto:info@edc-online.org) chi volesse contribuire alla sua pubblicazione o al progetto EdC può inviare, specificandone la destinazione, contributi alla:

AIEC – Associazione Internazionale per una Economia di Comunità  
Conto corrente: Banca Etica  
Codice BIC: CCRTIT2T84A  
Codice IBAN:  
IT46 U050 1812 1000 0000 0123 169



*Nel 2000 l'Organizzazione delle Nazioni Unite ha elencato gli obiettivi per il terzo millennio: lotta alla fame ed alle morti per parto, AIDS ed altre pandemie, una scuola per tutti i bambini e le bambine del mondo, la sostenibilità ambientale divenuta ovunque un paradigma, liberi commerci e sistemi finanziari non discriminatori.*

*Solo gli ultimi due obiettivi sembrano legati all'economia, ma in effetti tutti dipendono dalla carenza di strutture sociali e di lavoro: buona parte dei viaggi della speranza dei nostri tempi sono affrontati per portare i figli in paesi in cui cibo, salute ed istruzione sono garantiti a tutti.*

# L'EdC e le sfide del millennio

ALBERTO  
FERRUCCI



alberto.ferrucci@edc-online.org

Riuscire ad estendere queste garanzie a tutto il mondo è un obiettivo difficile da realizzare se non si diffonde una nuova cultura: noi crediamo che la cultura insita nel Carisma dell'Unità aiuterebbe studiosi e politici a formulare proposte concrete per esso: la sfida è individuare la strategia per far giungere questa cultura alla intera umanità.

Quando anche proposte concrete venissero formulate, non ci si potrebbe però illudere che sarebbero di facile attuazione: la crisi finanziaria ci ha lasciato in eredità una economia con le borse in crescita grazie al denaro a costo zero, in cui sembrano sbiadire i buoni propositi di realizzare una economia e finanza più rispettose dell'uomo.

Quando l'economia riprenderà davvero, il prezzo del petrolio tornerà alle stelle e con esso il costo del denaro, facendo emergere nuovi debitori insolventi; così saremo daccapo: le "strutture di peccato" denunciate da Giovanni Paolo II sono davvero inamovibili?

La storia va avanti, ne è una dimostrazione la elezione di Barack Obama alla presidenza degli Stati Uniti: grazie alle reti sociali Facebook e Twitter egli è stato capace di un

dialogo continuo con tantissimi americani in gran parte giovani e di dare loro la forza di credere, grazie ad uno slogan: "Yes we can", (sì, noi possiamo), che il suo affascinante programma, insieme, sarebbe stato realizzabile. Adesso che i suoi programmi per la salute, per l'ambiente, la finanza e il disarmo nel mondo trovano difficoltà a realizzarsi, potrà ancora trarre forza dal basso, tramite la rete sociale, per convincere i deputati e senatori, presi da interessi locali, con la forza del consenso dei loro elettori.

Da quando Benedetto XVI nella ultima enciclica ha sottolineato l'economia di comunione come una delle vie per l'economia del futuro, noi non possiamo più considerarla solo una attività vicina al movimento dei focolari, ma della Chiesa e di tutti: nostro l'impegno di rendere le sue applicazioni sempre più fedeli all'annuncio, di sviluppare i Poli e le aziende EdC e realizzare una unica rete mondiale in grado di collegarli in modo sempre più vitale.

Noi dobbiamo mettere a disposizione della Chiesa e del mondo la elaborazione teorica della vita propria

del progetto: per questo è giusto che gli utili delle imprese EdC dedicati alla formazione sostengano la università Sophia di Loppiano, le sue future sedi in America Latina e la diffusione della cultura via stampa ed Internet.

È per questo che stiamo investendo sulla nostra rivista, adesso in una veste rinnovata tutta a colori e sul nostro sito web: nel mondo si moltiplicano gli esempi delle opportunità che la rete telematica offre tramite i "social networks": anche noi viviamo in questo millennio e possiamo utilizzare questi mezzi per far giungere al mondo i doni del Carisma.

Che inventare perché questa cultura si diffonda? Uno slogan, "Yes we can" ha cambiato la storia: noi possiamo forse formularne altri, magari qualcosa più che slogan, capaci di essere applicati a problemi concreti, proponendo soluzioni più consone alla socialità della natura umana. Si potrebbe affidare poi la diffusione di questi prodotti culturali a giovani, in grado di utilizzare in modo creativo i nuovi mezzi di comunicazione, aiutandoli ad elaborare in modo semplice ed intuitivo messaggi e proposte di azioni in

grado di "stare a galla in rete" per mobilitare le coscienze nel mondo intero su problemi specifici e premere sui rappresentanti politici perché umanizzino l'economia.

In questo numero abbiamo riportato le riflessioni che vari studiosi vicini ad EdC hanno condiviso durante la Summer School di Rocca di Papa, le nuove tesi di laurea discusse, gli sviluppi del nostro sito Internet, ora disponibile in cinque lingue grazie a traduttori volontari e l'annuncio del nuovo sito B2B che viene messo a disposizione delle aziende EdC per rendere viva una rete a livello mondiale.

Naturalmente questo impegno di studiosi e studenti e le strategie di comunicazione che potremmo inventare hanno un vero peso se continuamente sostenuti, come anche in questo numero riportato, dalla vita vissuta a volte controcorrente e spesso eroicamente, ma sempre nella gioia, di imprenditori e lavoratori a cui si vuole offrire anche la dignità teorica del loro nuovo modo di vivere l'economia.

# *Dare dignità ad una vocazione*

CHIARA  
LUBICH



*«Occorre che l'economia di comunione non si limiti ad esemplificazioni nel realizzare imprese nuove ispirate ad essa, con qualche commento di chi è più o meno esperto, ma occorre che diventi una scienza con la partecipazione di economisti preparati che sappiano delinearne teoria e pratica, confrontandola con altre correnti scientifiche economiche, suscitando non solo tesi di laurea, ma scuole da cui molti possano attingere.*

*Una scienza vera che dia dignità  
A chi deve dimostrarla con i fatti  
E significhi una vera vocazione  
Per chi vi si impegna  
In qualsiasi modo».*

Mariapoli Araceli, 7 maggio 1998





# La Summer School

BENEDETTO  
GUI

La proposta di una scuola estiva dell'economia di comunione era stata lanciata pensando ad un piccolo gruppo di giovani che fossero per professione studiosi di discipline economiche (studenti di corsi di dottorato, titolari di borse di ricerca, insegnanti universitari all'inizio della loro carriera) per presentare e discutere in modo sistematico le riflessioni teoriche sviluppate in questi anni attorno al progetto Economia di Comunione.

Ma evidentemente a condividere il desiderio di trascorrere quattro giorni di studio e di dialogo attorno al progetto EdC c'erano molte altre persone, studenti universitari degli ultimi anni, lavoratori, dirigenti, imprenditori, docenti; e non solo under 35. Non volendo dire di no a chi mostrava tanto interesse per questo appuntamento di riflessione tra lo scientifico e il culturale, ci siamo ritrovati in più di 90, con ben 13 brasiliani, 8 argentini, 2 filippini - alcuni di questi già in Italia, ad esempio studenti di Sophia, ma altri venuti per l'occasione - e poi 8 slovacchi, vari altri europei, un palestinese e ovviamente molti italiani. Abbastanza vario era anche il rapporto dei partecipanti con il Movimento dei Focolari (qui si andava da persone pienamente impegnate ad altre meno coinvolte, fino ad alcuni che erano ai loro primi contatti con il Movimento).

Il programma è stato intenso. Molte delle riflessioni presentate costituivano un'anticipazione degli articoli che comporranno un numero speciale della rivista "Impresa sociale", una rivista culturale rivolta in modo particolare al mondo della cooperazione sociale italiana. Dopo ogni presentazione vi era spazio per domande e risposte, anche se sempre troppo poco; troppo poco si è rivelato anche il tempo per il lavoro di gruppo (due sessioni di poco più di un'ora).

Una sera abbiamo avuto, come fuori programma, un incontro con un regista - una persona, si era pensato, che lavora nel campo artistico (e l'arte è sempre una nota importante di un convegno) e che per giunta è anch'essa impegnata a tradurre la cultura dell'unità in un linguaggio adatto ai suoi interlocutori. Quello che è emerso in modo chiaro e affascinante dalle sue parole e da due brevi filmati è il tema della vocazione, che in vari momenti della sua carriera lo ha portato a fare scelte controcorrente, in molti casi grazie all'incoraggiamento di altre persone.

A dare il timbro ai quattro giorni della scuola è stata la proposta di viverli all'insegna dell'amore reciproco. Questa proposta, accolta e presa sul serio, ha creato un clima fraterno e gioioso in tutti i momenti della giornata, da quelli passati in aula, ai pasti e agli altri momenti di libertà. Un clima che non può non caratterizzare il ricordo di quei giorni al momento di ripensarli e di cercare di riassumerli. Durante lo scambio finale di impressioni e il successivo momento dei saluti una nota ricorrente era l'incoraggiamento che dall'esperienza vissuta in quei giorni ciascuno aveva tratto per il proprio impegno di studio o di lavoro in vista di una "Economia di Comunione".

Ricorrente era anche l'invito a dare un seguito a questa iniziativa, facendone un appuntamento annuale rivolto appunto ai giovani. "Anche perché - diceva uno dei partecipanti - tra qualche anno la generazione di chi ha finora portato avanti l'EdC dovrà passare il testimone ai ventenni e ai trentenni di oggi, e dobbiamo arrivare preparati a quel momento, non solo per non lasciar cadere quanto è stato fatto, ma anche per poter fare quegli ulteriori passi in avanti di cui noi giovani sentiamo l'esigenza".



benedetto.gui@unipd.it



Una delle grandi parole dell'EdC, della sua prassi e della sua cultura, è senza alcun dubbio *relazione*. Beni relazionali, reciprocità, gratuità, comunione, sono tutte parole che dicono modi di intendere le relazioni umane. L'EdC può infatti essere anche vista come una diversa cultura della relazione.

LUIGINO  
BRUNI



luigino.bruni@unimib.it

## Le relazioni dell'EdC<sup>1</sup>

Ma dove si trova la peculiarità della relazionalità che si vive all'interno dell'EdC e le ordinarie relazioni economiche?

Da un certo punto di vista, l'intera vita economica è una rete di relazioni, una rete sempre più fitta, globale, complessa. Consumare un caffè nel bar sottocasa, fare una telefonata, acquistare un libro via internet, spedire una lettera ad un amico, sono operazioni possibili grazie alla *cooperazione* di centinaia, migliaia, decine di migliaia, a volte milioni di persone. La relazione più tipica dell'economia, soprattutto dell'economia di mercato, è infatti quella cooperativa; ma la domanda diventa presto: *quale* cooperazione e quindi *quale* relazione?

Innanzitutto dobbiamo ricordare che l'uomo moderno ha realizzato la più vasta e ampia cooperazione che la storia del pianeta terra abbia mai conosciuto nel corso dell'evoluzione dell'homo sapiens. Da un certo punto di vista è infatti innegabile che la società di mercato ha moltiplicato in modo esponenziale le relazioni tra le persone, allargando e arricchendo le reti di cooperazione.

Un uomo del Medioevo, se fosse vissuto in campagna, avrebbe cooperato nella sua vita con un numero di persone che poteva variare da venti a cento, difficilmente molto di più o di meno. Se era un servo della gleba, o un contadino, avrà cooperato all'interno della sua famiglia (con moglie e figli), con i suoi padroni, avrà aiutato in certi momenti particolari dell'anno (uccisione del maiale, mietitura, vendemmia) più contadini vicini. Se godeva di qualche libertà di movimento, avrà forse potuto fare di tanto in tanto un salto in qualche fiera, per comprare qualche mobile da un falegname, o un paio di scarpe dal calzolaio per le grandi occasioni. Importanti momenti di cooperazione erano poi le processioni religiose, le feste, i matrimoni o i funerali, in certi casi e in un certo senso le guerre: ma in quel mondo i

numeri dei "cooperatori" erano compresi, più o meno, nel "range" che ho indicato, poco meno o poco più. Inoltre la cooperazione pre-moderna molto raramente era una cooperazione *tra uguali*. La struttura relazionale di base era infatti profondamente gerarchica e asimmetrica. Se poi pensiamo all'esperienza di cooperazione di una donna pre-moderna allora l'asimmetria nelle relazioni aumenta radicalmente (meno cooperazione volontaria, meno libertà e più gerarchia).

Il mercato moderno ha certamente moltiplicato le relazioni, i contatti umani e la cooperazione rispetto al mondo pre-moderno: ma ne ha anche *cambiato la natura*, diventando un grande Mediatore che immunizza sempre più i rapporti interpersonali e la vita in comune, un cambiamento il cui giudizio etico è complesso e ambivalente.

L'ambivalenza è forse la dimensione che più caratterizza oggi le relazioni di mercato. Perché? Il mercato, da una parte, è un meccanismo sociale che, quando funziona correttamente, può essere letto anche come una remunerazione delle attività umane utili alla collettività, ma scarse. Possiamo interpretare il mercato anche come un sistema per remunerare quelle attività umane socialmente virtuose ma offerte in quantità insufficiente, a causa delle basse o inesistenti motivazioni e ricompense intrinseche ad esse associate.

In un ipotetico mondo senza mercati dove ciascuno svolge le attività che ama o sente come propria vocazione e che gli procurano gioia intrinseca, avremmo un eccesso (rispetto alla domanda sociale) di attività intrinsecamente remunerative (arte, letteratura, giochi, preghiera, sport ...) e una insufficiente offerta di attività poco remunerative in sé (spazzini, portieri, minatori...). Il mercato, allora, offre remunerazioni "estrinseche" (denaro, ad esempio) per attività che non svolgeremmo, almeno in quantità considerata sufficiente dalla società, se seguissimo solo la gioia inerente all'azione. Il





mercato, attraverso il meccanismo dei prezzi, fa sì che le attività remunerate non siano quelle che facciamo solo perché *ci piacciono*, ma quelle che vengono ritenute utili *dagli altri* con cui interagiamo (e che quindi ci remunerano per quelle attività).

Ecco perché il mercato è anche un meccanismo di segnali che ci indicano se le cose che ci piacciono interessano anche – e soprattutto – a qualcun altro; è per questa ragione che lo scambio di mercato può anche essere inteso come *una* forma di reciprocità e di legame sociale. Esso consente, in sintesi, che attività utili al bene comune possano essere svolte in modo libero e con dignità.

Si pensi, ad esempio, a quelle società antiche (ma ancora oggi presenti in diverse regioni del mondo) nelle quali esistevano attività di cura assegnate alle donne che le dovevano svolgere per “vocazione”, per servire altri (uomini normalmente) che pretendevano che fosse la vocazione di altri/e a soddisfare “gratuitamente” i loro bisogni.

Ma si pensi anche a chi oggi si lamenta perché le sue opere (scientifiche o artistiche, ad esempio) non vengono riconosciute, e non hanno mercato: in alcuni casi abbiamo certamente a che fare con artisti incompresi o che vivono in regioni dove il “mercato dell’arte” funziona in modo perverso; ma molte altre volte ci troviamo semplicemente di fronte persone che non accettano l’idea che non siamo normalmente noi i giudici della bontà e qualità di quanto creiamo e produciamo, ma gli altri, che ce lo dicono anche acquistando le nostre opere.

Ecco perché non c’è necessaria opposizione tra mercato, virtù civile, libera cooperazione umana e bene comune, come ben sapeva la tradizione dell’Economia civile.

Ma il mercato non è solo questo: per consentire che la relazione di mercato potesse diventare universale e non più legata all’appartenenza ad una data comunità, la logica di mercato ha depotenziato i rapporti umani da ogni dimensione identitaria, dalla dimensione corporea, da ogni elemento che dica diversità vera.

Nei mercati anonimi di oggi non ho bisogno di entrare in un rapporto personale con nessuno, per poter scambiare potenzialmente con tutti. La relazione comunitaria, faccia a faccia, personale porta sempre con sé la possibilità della “ferita” dovuta alla diversità umana:

quando mi incontro veramente con l’altro non posso mai separare completamente la sua mano che mi accarezza da quella che mi colpisce.

Il mercato è invece una grande promessa di relazioni nuove senza ferite, poiché pagando il prezzo possiamo incontrarci senza soffrire. Se, per un esempio, chiedo ad un amico che assista il mio bambino per un week-end, entro con lui in un rapporto di dono che mi rende vulnerabile: l’amico potrebbe chiedermi in cambio un altro dono, e soprattutto potrebbe un giorno rinfacciarmi quel dono. Se invece ricorro al mercato, pago una babysitter, con quel prezzo mi sento liberato da qualche forma di vulnerabilità, di gratitudine, di ferita. Ma – e qui sta oggi il grande problema del mercato – non rischiando la ferita dell’altro, si perde anche la sua “benedizione”<sup>2</sup>.

La relazione di mercato oggi libera dalla dipendenza con l’altro: ci libera dagli altri in quanto padroni o capi (e questo è bello e umano), ma ci libera anche da ogni altro, per ritrovarci in un mondo sempre più pieno di merci e di cose, ma sempre più povero di rapporti di gratuità e di dono.

Ecco perché oggi, come ricordato da Benedetto XVI nell’Enciclica *Caritas in veritate* (cap. 3), è molto significativa la presenza di esperienze dell’Economia di Comunione.

Il tipo di relazione che l’EdC vive e diffonde rappresenta una grande sfida. Da una parte, infatti, l’EdC si muove all’interno delle ordinarie relazioni di mercato, e ne valorizza il suo essere una forma di reciprocità e di “mutua assistenza”, nelle parole di Antonio Genovesi. Dall’altra, l’EdC non si rassegna all’idea, né fuori né dentro le imprese, che la relazione tra le persone si riduca alla mutua indifferenza per paura delle ferite che ogni incontro umano vero porta con sé.

È nel tentativo di restare *economia* (mercato) nel vivere la relazione umana tutta intera (*comunione*) che l’EdC si gioca la fedeltà alla sua vocazione e alla sua missione nella società di oggi.

<sup>1</sup> Per saperne di più rimando al mio libro *L’Ethos del mercato* (B. Mondadori, Milano).

<sup>2</sup> Qui il riferimento biblico è al “combattimento di Giacobbe con l’angelo” (Gen 32), quando l’Altro ferisce e benedice Giacobbe, che quindi diventa Israele: ogni incontro-combattimento con l’altro vero ci cambia in profondità.

Due sono i tipi di crisi che è possibile identificare nella storia delle nostre società: “dialettica” l’una, “entropica” l’altra.

## La crisi di senso dell'economia

STEFANO  
ZAMAGNI



stefano.zamagni@unibo.it

Dialettica è la crisi che nasce da un conflitto fondamentale che prende corpo entro una determinata società e che contiene, al proprio interno, i germi o le forze del proprio superamento. Esempi storici e famosi di crisi dialettica sono quelli della rivoluzione americana, della rivoluzione francese, della rivoluzione d'Ottobre in Russia nel 1917.

Entropica, invece, è la crisi che tende a far collassare il sistema, per implosione, senza modificarlo. Questo tipo di crisi si sviluppa ogni qualvolta la società perde il senso – cioè, letteralmente, la direzione – del proprio incedere.

Perché è importante tale distinzione? Perché sono diverse le strategie di uscita dai due tipi di crisi. Non si esce da una crisi entropica con aggiustamenti di natura tecnica o con provvedimenti solo legislativi e regolamentari – pure necessari – ma affrontando di petto, risolvendola, la questione del senso.

Ecco perché sono indispensabili a tale scopo minoranze profetiche che sappiano indicare alla società la nuova direzione verso cui muovere mediante un supplemento di pensiero e soprattutto la testimonianza delle opere. Così è stato quando Benedetto, lanciando il suo celebre “ora et labora”, inaugurò la nuova era, quella delle cattedrali.

Ebbene, la grande crisi economico - finanziaria tuttora in atto è di tipo entropico. E dunque non è corretto assimilare – se non per gli aspetti meramente quantitativi – la presente crisi a quella del 1929 che fu, piuttosto, di natura dialettica. Quest'ultima, infatti, fu dovuta ad errori umani commessi, soprattutto dalle autorità di controllo delle transazioni economiche e finanziarie. Nella crisi attuale è certamente vero che ci sono stati errori umani ma questi sono stati la conseguenza non tanto di un deficit conoscitivo, quanto piuttosto della crisi di senso che ha investito la società occidentale a seguito della globalizzazione.





Sorge spontanea la domanda: in cosa si esprime e dove maggiormente si è manifestata questa crisi di senso? La mia risposta è: in una triplice separazione. E precisamente, la separazione tra la sfera dell'economico e la sfera del sociale; il lavoro separato dalla creazione della ricchezza; il mercato separato dalla democrazia. Vedo di chiarire, seppure in breve, cominciando dalla prima.

Una delle tante eredità non certo positive che la modernità ci ha lasciato è il convincimento che non si è propriamente imprenditori se non si cerca di perseguire esclusivamente la massimizzazione del profitto. In caso contrario, ci si deve rassegnare a far parte dell'ambito del sociale, dove appunto operano le imprese sociali, le cooperative sociali, le fondazioni di vario tipo, ecc.

Questa assurda concettualizzazione ha finito con l'identificare l'economia con il luogo della produzione della ricchezza e a pensare il sociale come il luogo della redistribuzione dove la solidarietà e/o la compassione, (pubblica o privata che sia) sono i canoni fondamentali. Si sono viste e stiamo vedendo tuttora le conseguenze di tale separazione: negli ultimi trent'anni abbiamo assistito ad una scandalosa crescita della disuguaglianza sociale.

La recente lettera enciclica *Caritas in Veritate* di papa Benedetto XVI indica a tutto tondo che la via d'uscita dal problema qui sollevato è nel ricomporre ciò che è stato artatamente separato. L'enciclica suggerisce che si può vivere l'esperienza della socialità umana all'interno di una normale vita economica e non già al di fuori di essa come vorrebbe il modello dicotomico di ordine sociale.

Passo al secondo caso di separazione. Per secoli l'umanità si è attenuta all'idea che all'origine della creazione di ricchezza c'è il lavoro umano. Tanto che Adam Smith apre la sua opera fondamentale, *La Ricchezza delle Nazioni* (1776) proprio con tale considerazione. Quale la novità che la finanziarizzazione dell'economia, iniziata circa un trentennio fa, ha finito col determinare? L'idea secondo cui sarebbe la finanza speculativa a creare ricchezza, molto di più e assai più in fretta dell'attività lavorativa. Le conseguenze di tale pseudo-rivoluzione culturale sono sotto gli occhi di tutti.

La civiltà occidentale poggia su una idea forte, l'idea della "vita buona", da cui il diritto-dovere per ciascuno di progettare la propria vita in vista di una civile felicità. Ma da dove partire per conseguire un tale obiettivo se non dal

lavoro inteso quale luogo di una buona esistenza?

La fioritura umana – cioè *l'eudainomia* nel senso di Aristotele – non va cercata dopo il lavoro, come accadeva ieri, perché l'essere umano incontra la sua umanità mentre lavora. Chiaramente, l'accoglimento del paradigma eudemonico implica che i fini dell'impresa non coincidono con il solo raggiungimento del massimo profitto, pur non escludendolo. Ciò significa dunque che possano nascere e svilupparsi imprese a vocazione civile in grado di superare la propria autoreferenzialità, dilatando così lo spazio della possibilità effettiva di scelta lavorativa da parte delle persone.

Infine, la terza separazione di cui vorrei parlare. La teoria economica da sempre ritiene che uno dei meriti fondamentali del mercato sia quello di diffondere conoscenza. Attraverso il meccanismo dei prezzi infatti, "involontariamente" ogni produttore e consumatore contribuisce alla distribuzione ottimale delle risorse.

Questo modo di vedere le cose, assai comune tra gli economisti, trascura, tuttavia, un elemento di grande rilevanza, e cioè che tale meccanismo funziona solo se esiste una lingua comune, la "lingua del mercato" appunto. Ma è un fatto che in qualsiasi società coesistono molti linguaggi diversi, e il linguaggio del mercato è solamente uno di questi. Da ciò deriva la diffusa convinzione che il mercato sia una zona moralmente neutra che non ha bisogno per funzionare efficacemente di nessun principio etico.

Ebbene, la crisi economico-finanziaria in corso – una crisi di natura appunto entropica e non dialettica – è la migliore e più evidente falsificazione empirica di tale proposizione.

Mi piace chiudere con un pensiero antico, e dunque attuale, di Blaise Pascal. Scrive il filosofo francese che vi sono tre ordini di cose: l'ordine dei corpi cui corrisponde lo spirito di geometria (*l'esprit de geometrie*); l'ordine dei cuori cui corrisponde lo spirito di finezza (*l'esprit de finesse*); l'ordine delle carità cui corrisponde lo spirito di profezia. E se fosse che la povertà di voci profetiche – e quindi di minoranze profetiche – che si nota in giro, dipendesse dall'affievolimento dell'ordine della carità?

# Comunione *attraverso la rete*

ANTONELLA  
FERRUCCI

info@edc-online.org

Lo scorso 13 agosto il nostro sito web ha compiuto un anno da quando è andato online nella sua forma rinnovata. È stato un piccolo traguardo che abbiamo festeggiato con chi in questo tempo ha concretamente collaborato a rendere questo sito uno strumento potente di diffusione della Economia di Comunione.

Sì, perché in questo anno tanti sono stati i rapporti costruiti ed i risultati raggiunti insieme. Abbiamo cominciato timidamente avendo come base un sito rinnovato ma che sostanzialmente riproponeva i contenuti del sito precedente. Poi, poco per volta, hanno cominciato ad arrivare le prime notizie dagli Usa, dalla Slovacchia, dalla Sicilia... Gli eventi si sono susseguiti e così le prime registrazioni al sito. Registrazioni che, va detto, non è che dessero particolari vantaggi. Ma sembravano quasi degli atti di affetto e di apprezzamento per queste pagine che stavano "fiorendo".

Si è posto subito il problema delle traduzioni. Il sito ha come base la lingua italiana, ma è nato per essere tradotto in molte lingue (oggi cinque); ogni contenuto italiano inserito necessita di una traduzione in ogni lingua. Se all'inizio questa cosa ci spaventava e ci tratteneva dall'inserire nuovi contenuti, poco alla volta si è cercato di coinvolgere persone appassionate ad EdC che avessero la spinta interiore a contribuire concretamente al progetto. La piattaforma cui si basa il sito, Joomla! permette a più persone contemporaneamente di agire via web sulle pagine, postando contenuti nuovi e traducendone di presenti sul sito seguendo poche semplici istruzioni. È evidente la potenzialità di questo sistema grazie al quale, col tempo (ma è già così!), le notizie da tutto il mondo potranno essere inserite direttamente nel paese di origine, grazie all'apporto di corrispondenti locali.

Una delle cose belle di EdC è la sua internazionalità: sfruttando i vantaggi offerti oggi dalla rete, è possibile realmente far arrivare a tutti, in tutto il mondo, quasi in tempo reale, la "vita" di EdC ed i suoi frutti. Questo porta gioia, speranza e aiuta tutti a crescere nell'impegno. È stato bello via via cogliere le disponibilità dei traduttori che si proponevano per aggiornare il sito nelle proprie lingue.

Il rapporto è nato in maniera semplice ed è cresciuto in una vera e propria esperienza di "comunione". Dal momento che ogni traduttore ha una sua occupazione principale e che le traduzioni vengono fatte nei ritagli di tempo, è nata l'idea di realizzare dei gruppi di collaboratori per "lingua", coinvolgendo più persone. Bella l'esperienza nata per lo "spagnolo": EdC ha forti radici in America Latina ma è molto viva anche in Spagna. Il gruppo

di traduttori che si è creato ha componenti argentini, peruviani e spagnoli.

Un gruppo "transatlantico" si sta creando anche per il portoghese, con presupposti molto simili. Le traduzioni vengono viste insieme per trovare la traduzione che maggiormente è condivisa da tutti.

E tradurre, più che un lavoro è "un'arte"... infatti se l'obiettivo è quello di arrivare ad una lettura fluida, che invogli chi legge a continuare a farlo, occorre evitare le traduzioni troppo letterali, che richiedono un eccessivo sforzo al lettore. Allora magari occorre cambiare la struttura di una frase, ma sempre rispettando quello che dice l'autore e il suo stile: è l'arte di trasmettere "l'anima" del testo e non soltanto "il corpo".

Ma cosa spinge queste persone a approfondire il proprio impegno per EdC, gratuitamente, ritagliando ore al sonno o alla distensione? Anzitutto la consapevolezza di partecipare ad un grande progetto profetico e poi l'arricchimento che la lettura di tanti testi e delle notizie di EdC da tutto il mondo comporta. Dice uno di loro: "Traducendo testi scritti in luoghi così distanti dalle Filippine agli Stati Uniti e dal Brasile al Belgio, si vede sempre la stessa vita. Si trovano delle sfumature tutte particolari, ma sempre c'è il filo d'oro che consente di sentirsi dentro l'esperienza altrui."

Abbiamo anche un "patrono" dei traduttori di EdC, S. Giuseppe. Infatti i nostri traduttori sono un po' come lui: il loro lavoro è umile e nascosto: chi legge un articolo tradotto pensa alle idee, all'autore; nessuno si chiede chi ha fatto la traduzione, ma senza di essa... non potrebbe capire.

Il sito si è rivelato anche uno strumento per "trovare EdC", incontrarne le persone e farne l'esperienza. È capitato ad un economista peruviano che volendo approfondire EdC, ha cercato un contatto attraverso il sito ed in seguito ha partecipato al Congresso Latino Americano di EdC dello scorso Aprile a O'Higgins. Una partecipazione che ha lasciato il segno se ci ha scritto: "Voglio ringraziare con tutto il cuore per aver potuto partecipare a questa meravigliosa esperienza di comunione vissuta in Argentina": un'esperienza che senza il tramite del sito non sarebbe stata possibile.

La novità più recente di edc-online.org è costituita dalla newsletter che da metà settembre viene inviata a tutti i registrati ogni due settimane, il giovedì. Per riceverla è sufficiente registrarsi sul sito dalla homepage: ad oggi arriva a quasi 500 persone. La newsletter contiene tutte le novità, gli appuntamenti e gli aggiornamenti e di fatto costituisce un invito a visitare il sito.

Quindi... chi ancora non si è registrato lo faccia e .... Buona navigazione su [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)!

Tomás  
LanzillottaSarah  
MundellFrancisco  
HerreraIsaias  
HernandoRamon  
CervinoAgostinho  
RosárioJoao  
CambaoMaria Julia  
Pinto



# Aziende *che si incontrano sul Web*

JOHN  
MUNDELL



jmundell@MundellAssociates.com

Per rispondere alle esigenze giunte da varie nazioni e permettere alle aziende che aderiscono ad EdC di dialogare tra di loro e con i giovani che desiderano conoscere e sperimentare questo nuovo modo di vivere il lavoro, è ultimamente nato negli Stati Uniti, accanto al sito internazionale [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org), il sito web [www.edc-info.org](http://www.edc-info.org), a cui hanno già aderito 156 aziende che operano in Argentina, Belgio, Brasile, Canada, Croazia, Lussemburgo, Portogallo, Serbia e Stati Uniti.

Il sito è gestito da Ed e Eileen Johnstone e permette la comunicazione B2B (Business to Business, da azienda ad azienda) per lo scambio di conoscenze ed esperienze e per favorire rapporti commerciali e di produzione tra le aziende EdC: ultimamente esso è stato messo a disposizione di tutto il progetto EdC a livello internazionale. Naturalmente questo comporta il passaggio da una fase sperimentale ad una procedura di ammissione rigorosa, per tutelare, per quanto possibile, i partecipanti da indebite intromissioni che nel web purtroppo non sono rare.

Tale procedura prevede di affidare l'ammissione al sito delle aziende che lo desiderano alle commissioni EdC locali. Quindi, ogni azienda che ha aderito al progetto EdC e volesse essere inserita nel sito B2B, dovrà rivolgersi alla commissione EdC della sua regione o nazione, fornendo ad essa le informazioni necessarie alla ammissione e concordando di aggiornare tali informazioni almeno una volta all'anno, pena la esclusione dal sito. Le commissioni locali informeranno delle nuove ammissioni o delle suggerite esclusioni la commissione centrale, che provvederà a far assegnare dal gestore del sito a ciascuna di esse un nome utente (username) ed una parola d'ordine (password) tramite i quali l'azienda potrà inserire le informazioni che vorrà condividere con tutti e quelle riservate alle altre aziende EdC.

Il sito è strutturato infatti in modo da consentire a chiunque l'accesso alla pagina principale (homepage) nella quale su un mappamondo ogni azienda avrà indicata la propria posizione geografica: cliccando su di essa, verranno rese disponibili le informazioni che l'azienda intende rendere pubbliche.

L'accesso alle informazioni riservate alle altre aziende EdC sarà limitato a chi disporrà di username e password, cioè le aziende presenti nel sito, le commissioni EdC locali e la commissione centrale, a cui viene riservato l'insindacabile giudizio su ammissioni ed esclusioni.

Ai giovani interessati ad una esperienza di lavoro in aziende EdC, le commissioni locali potranno assegnare una password speciale che darà accesso unicamente alle informazioni che le aziende vorranno condividere riguardo al loro settore di attività ed alla loro disponibilità ad ospitare giovani per periodi di tirocinio (stages) ed a quanto necessario per esservi ammessi: studi, conoscenza di lingue, ecc.

Chi ha accesso alla parte riservata del sito potrà consultare la lista delle aziende disposte in ordine alfabetico col criterio della nazione, della lingua, del tipo di attività o inserendo il nome della azienda stessa.

In futuro vi sarà anche la possibilità di sottomettere Curriculum Vitae all'attenzione degli imprenditori.

Uno degli aspetti cruciali della futura funzionalità del sito sarà la tempestiva traduzione da e nelle sue cinque lingue (Italiano, Inglese, Spagnolo, Portoghese, e Francese) delle informazioni inserite dalle aziende in una di esse. Quindi per la gestione del sito sarebbe molto utile disporre di imprenditori o amici del progetto (certificati dalle commissioni), a cui verrebbero assegnate speciali password, disposti a dare il loro contributo traducendo nelle varie lingue le informazioni inserite dalle aziende nel sito.



Essere imprenditori EdC significa diventare responsabili di un sogno: quello di sollevare situazioni di povertà vicine e lontane.

MARIA-  
GABRIELLA  
BALDARELLI



maria.baldarelli@unibo.it

## Fiducia e partecipazione nelle aziende EdC

Il desiderio di costruire o "convertire" imprese coerentemente con il progetto EdC ha notevoli ripercussioni all'interno della governance aziendale, in cui il ruolo del manager lascia spazio, in queste aziende, ad una figura corale, in cui ognuno ha il suo ruolo "attivo" ed è coinvolto nella gestione dell'azienda. Infatti il manager dell'azienda EdC è colui che coinvolge e incentiva le persone che gestisce attraverso l'ascolto e la condivisione delle esperienze umane ed aziendali. Ciò contribuisce a far scaturire al meglio la creatività e l'autocontrollo.

Inoltre l'azienda EdC, acquisisce la capacità di condividere, con coerenza e fiducia, la propria esperienza aziendale con altre aziende, interne o esterne al progetto, per riuscire a sopravvivere ed a svilupparsi. Infatti la governance di un'azienda, che ha alla base la comunione come valore portante, permette non solo di trasmettere la fiducia e quindi creare un capitale di relazioni all'interno dell'azienda a tutti i livelli, ma permette soprattutto di diffondere fiducia all'esterno, anche nel momento in cui si trova di fronte a scelte che ne orientano il futuro.

Il processo decisionale riguardo alle scelte più difficili e di più ampio respiro è in qualche modo complicato dagli incontri necessari a chiarire le diverse posizioni ed il grado di collaborazione che ciascuno è disposto a dare, ma questi incontri sono considerati molto utili per sottolineare che le decisioni vengono prese insieme, nel rispetto di ciascuno: socio, dipendente o collaboratore. Di conseguenza i percorsi decisionali inizialmente complessi, tendono a divenire nel tempo più semplici e con maggiore possibilità di delega, nel pieno rispetto dei valori umani. Quindi iniziale "irrazionalità" diventa in seguito anche convenienza economica, tramite lo snellimento delle procedure ed una più consapevole responsabilizzazione delle persone che lavorano in azienda.

Si può parlare di una "etica relazionale" che non modifica di molto l'organizzazione aziendale ma incide sulla qualità delle decisioni a tutti i livelli. La fiducia che si diffonde in azienda ha effetti anche verso

l'esterno, agevolando i rapporti con tutti gli attori del mercato.

Così l'etica si diffonde nelle relazioni inter-aziendali, nazionali ed internazionali, e nelle reti di aziende: quando, come nel caso dei Poli industriali EdC, si condivide una base etica comune, la rete stessa diventa portatrice di valori, con la dignità e la centralità della persona come capisaldi.

Infine la presenza attiva di persone che "dipendono" per la loro sopravvivenza e per il loro sviluppo, da quella terza parte di utili delle aziende del progetto, innesca un meccanismo di coesione, che coinvolge reciprocamente e in maniera multidirezionale tutti i soggetti interni all'azienda: i soci, gli amministratori, i dirigenti, i quadri, il personale, ecc.

Si diffonde la cultura dell'attenzione all'operare dell'altro per migliorare insieme le prestazioni dell'intero gruppo di lavoro e quando in esso insorgono situazioni di indigenza da sanare, nasce anche per esse un controllo benevolo, "a distanza".

Si attiva così un nuovo circuito virtuoso che funge da base per la creazione e la diffusione della conoscenza che, assieme alla partecipazione attiva alla gestione, trasforma progressivamente dal "di dentro" le aziende e permette loro il raggiungimento di vantaggi economici e sociali notevoli.

Maria-Gabriella Baldarelli è professore associato di Ragioneria e di Etica e Impresa - Università di Bologna - Istituto Univ. Sophia(Fi).



## Amare *il nemico*

Mi chiama al telefono il responsabile dello stabilimento di produzione di cemento che è il nostro principale concorrente in zona e mi chiede se possiamo vendere loro una certa quantità di cemento perché gli altri fornitori non gli facevano più credito.

Era noto che stavano attraversando un momento molto difficile dal punto di vista finanziario, per la separazione della società familiare e le conseguenze che questo fatto stava generando.

Io sapevo che la situazione era grave e sentivo dentro che era arrivato il momento che avevo tanto atteso: avevo l'occasione di cambiare la storia; questo concorrente giocava molto forte contro di me nel mercato e aveva detto ad altri colleghi che il suo errore era stato quello di lasciarmi alzare la testa.

La conversazione più o meno è andata così:

- Non ti preoccupare, il lunedì avrai il cemento.
- Ma non so se gli assegni potranno essere pronti per lunedì; io sono due mesi che non ricevo il mio stipendio.
- Non c'è problema; chiamami quando saranno pronti.
- Quanti soldi ti dovrò pagare?
- Sicuramente tu adesso paghi quanto pago io. Mi dovrai pagare quello.
- Ma così non guadagni niente.
- Non ha senso che in quest'operazione io guadagni; voi non sarete mai miei clienti e ora avete bisogno di una mano. Mi ringrazia e la conversazione finisce lì.

La pienezza e la felicità che ho provato in quel momento, vi posso assicurare, valgono molto più del cemento; mi sono sentito pienamente realizzato umanamente. Questo fatto ha causato sorpresa nei miei dipendenti che all'inizio non capivano e ho dovuto spiegarli che la cosa più importante non era il fatto in sé, ma ciò che questo può generare dentro e fuori la nostra azienda.

Quel mese abbiamo raggiunto il record di vendite e proprio nel bel mezzo della crisi ora riusciamo a vendere circa il 30% in più rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Questo modo di rapportarci, mettendoci al servizio degli altri, ha dato il via ad una catena di raccomandazioni che ha rafforzato la nostra reputazione e ci offre nuove opportunità di business ogni giorno, quasi senza la necessità di andarle a cercare. Se le aziende scoprissero l'utilità, anche economica, che l'EdC, vissuta con radicalità, genera, non esiterebbero a metterla in pratica.

Germán M. Jorge

## L'allevamento *di lumache*

GERMÁN  
M JORGE

In Africa l'Economia di Comunione non si esprime in molte aziende, ma lo spirito che l'ha fatta nascere sta diffondendo una cultura nuova, anche grazie ai più piccoli: durante la guerra nella Costa d'Avorio, una bambina di otto anni ad un'incontro delle Gen 4 racconta questa esperienza: aveva ricevuto in dono dallo zio una banconota da cento franchi CFA, circa venti centesimi di Euro, con cui pensava di comperarsi qualcosa di buono da mangiare, ma arrivando a casa aveva trovato la mamma afflitta perché non aveva niente da mettere in tavola: tutti in famiglia di conseguenza erano molto nervosi.

Pensava, di andare a comperarsi qualcosa da mangiare, ma come Gen 4 aveva imparato che bisognava "dare sempre" e fare felice anche il fratello, e così si diceva: "perché non provo?". Decideva così di portare quei pochi soldi alla mamma, la quale correva subito felice a comperare qualcosa al mercato per preparare un pasto per tutta la famiglia; così tutti potevano mangiare qualcosa e tornava la serenità.

Grazie a questa esperienza, tutti si rendevano conto dei bisogni di quella famiglia e la aiutavano, e nel gruppo delle Gen 4 nasceva il desiderio di poter fare qualcosa per queste situazioni estreme: quando c'è l'amore c'è la luce, così decidevano di andare nei giardini a raccogliere le lumache, da noi molto apprezzate, per farne un allevamento e poterle vendere, quando diventavano della giusta dimensione.

Girando nei quartieri per vendere le loro lumache, le Gen 4 scoprivano casi estremi: una mamma che non aveva di che vestirsi, case senza fuoco e quindi in cui non vi è nulla da mangiare. Sentono che non è giusto e coinvolgono le loro mamme che si rendono disponibili ad accompagnarle nelle loro visite.

Davanti alle necessità si metteva in moto la comunione dei beni fra tutti e con essa una nuova cultura: dai bambini una via per cambiare la realtà.

Genevieve Sanze



GENEVIEVE  
SANZE

german@dimaco.com.ar  
focofabj@aviso.ci

Percorsi di cultura e struttura organizzativa  
nelle imprese di EdC

# Verso una gestione di comunione

GIAMPIETRO  
PAROLIN E  
ELISA GOLIN



giampietro.parolin@esu.pd.it  
elisa.golin@tele2.it

*"... siamo infatti convinti che occorre informare dei valori in cui si crede ogni momento della vita sociale, e quindi anche economica, che così diventa anch'essa luogo di crescita umana e spirituale.*

*L'Economia di Comunione, quindi, non si presenta tanto come una nuova forma di impresa alternativa a quelle già esistenti. Piuttosto essa intende trasformare dal di dentro le usuali strutture d'impresa, siano esse società per azioni, cooperative od altro, impostando tutti i rapporti intra ed extra aziendali alla luce di uno stile di vita di comunione. Il tutto nel pieno rispetto degli autentici valori dell'impresa e del mercato."*

Chiara Lubich - Laurea Honoris Causa in Economia - Piacenza 1999

L'EdC porta una cultura – la “cultura del dare” - che si va sempre più formando e arricchendo nella teoria economica come nella vita delle persone e delle imprese che la fanno propria. Dal lancio del progetto, nel 1991, questa cultura ha spinto gli studiosi a concepire un nuovo modo di pensare l'economia e la gestione aziendale. Parallelamente le imprese hanno sperimentato nella vita aziendale le categorie tipiche del progetto. Parole come gratuità, reciprocità, fraternità hanno cominciato a diventare esperienze concrete mostrando semi di una gestione di comunione.

Tuttavia l'EdC non propone ricette universali. La cultura dell'EdC incontra le culture (non solo economiche) di paesi diversi, ma anche di singole imprese ed imprenditori. Un imprenditore asiatico, tentando di vivere l'EdC avrà risultati diversi da un imprenditore europeo. Ma anche rimanendo all'interno di una nazione le esperienze imprenditoriali possono avere percorsi molto diversi: così la scelta di aderire all'EdC può rimanere a livello dell'imprenditore, oppure essere condivisa dai suoi collaboratori. C'è comunque il rischio che culture diverse creino gruppi e contrasti oppure che i nuovi valori vengano dichiarati ma messi in pratica con difficoltà.

Dove poi l'esperienza della cultura EdC è più consolidata e matura ci si confronta con il tema della trasformazione della struttura organizzativa. Ad un certo punto infatti le strutture pensate per gestire imprese tipiche della cultura economica tradizionale potrebbero diventare un ostacolo alla cultura e alla gestione di comunione, riducendone gli effetti positivi. È l'esigenza che il “vino nuovo” abbia “ottri nuovi”, nella sfida di esplorare nuovi modelli di gestione coerenti con la nuova cultura.

Questo percorso è stato profondamente analizzato, fra gli altri, da una studiosa australiana, Judith Ann Chapman. Questa economista spiega come il cambiamento della struttura organizzativa possa avvenire sotto l'effetto di un cambiamento della cultura: cambiando i valori cambiano i comportamenti e questo spinge a rivedere i ruoli delle persone ed i sistemi di gestione.

Anche la vita delle imprese EdC racconta di questi percorsi di incidenza della nuova cultura nata dal progetto nelle strutture aziendali, in particolare su due ambiti. Un primo ambito è la condivisione tra le persone che hanno la responsabilità delle decisioni. C'è in molte realtà l'esigenza di decidere insieme, soprattutto quando ci sono più soci, con la intima speranza di mettere al lavoro anche Colui che nei poveri riceve parte degli utili aziendali, quel “socio nascosto” che ha promesso la sua presenza quando le persone sono unite tra loro.

Vengono così intensificate le riunioni, cercando spesso di decidere all'unanimità, perché, anche se questo è faticoso all'inizio, garantisce poi di andare avanti insieme verso gli obiettivi condivisi.

Per le stesse ragioni molteplici sono le esperienze di coinvolgimento dei collaboratori e di altre persone interessate dalle scelte aziendali. Molte organizzazioni inseriscono nella gestione momenti di incontro periodici con il personale. Questi incontri hanno obiettivi di ascolto – per recepire difficoltà e problematiche - così come di informazione – per aggiornare su decisioni, sviluppo, condizioni dell'organizzazione.

Un altro ambito è quello della formazione, idea forza del progetto. La formazione è uno strumento per sperimentare e diffondere l'esperienza della reciprocità ma anche per innovare un'organizzazione, cambiarla nel profondo attraverso le persone che ne fanno parte, interpellando la loro cultura ed esperienza.

L'esperienza della comunione è una méta sperimentabile ma alla stesso tempo mai raggiunta, fine e metodo della vita organizzativa di chi si confronta con il progetto EdC. È dando spazio a forme e contributi diversi – una polifonia organizzativa – che essa si sviluppa, valorizzando ruoli e professionalità in un autentico incontro fra persone.

# L'arte di gestire le crisi nelle Organizzazioni a movente ideale

ALESSANDRA  
SMERILLI

Le motivazioni intrinseche hanno un valore molto importante nella vita civile e anche nella vita economica e nelle organizzazioni. Se c'è, però, un luogo nel quale la gratuità gioca un ruolo tutto speciale è quello delle "organizzazioni a movente ideale" (OMI), un'espressione che oggi viene usata per indicare quelle organizzazioni – associazioni, ONG, imprese sociali o le imprese di economia di comunione, ecc. – nelle quali il movente ispiratore (o che ha ispirato la loro costituzione) non è primariamente il profitto, né elementi esclusivamente strumentali, ma un movente ideale, una missione o una "vocazione" che, in vari modi, nasce dalle motivazioni intrinseche dei suoi promotori.

Anche le imprese di Economia di Comunione (EdC) possono essere definite OMI, anzi ne rappresentano una sorta di ideal-tipo, dato il ruolo chiave della idealità nella loro identità.

Il principale obiettivo di ogni OMI è quello di evolversi e crescere senza perdere la propria identità a cui è legata la sopravvivenza della stessa OMI nel medio e nel lungo periodo.

Infatti, se da una parte un'organizzazione "non può sopravvivere se non tendendo allo sviluppo, che è sempre qualitativo, ma molto spesso anche dimensionale... senza tensione allo sviluppo di norma non c'è stabilità, ma regresso" (Molteni 2009, pag. 72), dall'altra parte lo sviluppo si deve conciliare con la fedeltà alla missione ideale. Chiunque operi nel campo dell'economia sociale o lavori in organizzazioni caratterizzate da una *mission* che va oltre i profitti sa perfettamente che in tali organizzazioni il successo e la crescita armonica dipendono principalmente da un numero limitato di persone chiave (spesso alcuni tra i fondatori dell'organizzazione) che sono intrinsecamente motivate.

Queste persone influenzano la cultura dell'organizzazione in via diretta e in via indiretta attraverso i loro comportamenti che sono limitati da altri membri meno motivati. Se alcune di queste figure chiave lasciano l'organizzazione (perché, per esempio, il nuovo management non rispecchia gli ideali primitivi) spesso si verificano effetti cumulativi e al tempo stesso potrebbe iniziare un processo di deterioramento all'interno dell'organizzazione.

Cosa capita nelle OMI quando si manifestano conflitti tra le persone intrinsecamente o idealmente motivate e altri membri interessati maggiormente agli incentivi di mercato?

In questi momenti cruciali le persone intrinsecamente

motivate, cioè quelle più interessate alla mission dell'organizzazione, possono arrivare ad abbandonare la stessa quando percepiscono che la loro protesta (voice) è ignorata; un abbandono che può far precipitare l'OMI in una trappola mortale.

Una gestione attenta è quella che sa distinguere da chi proviene la protesta, e quindi riconoscere la protesta che ha un potenziale costruttivo per l'organizzazione, da quella che non lo ha, e gestire questi due tipi in modo sostanzialmente diverso: una crisi può degenerare anche perché non si è capaci di capire che tipo di protesta sta emergendo all'interno di una OMI; non si ascoltano le proteste "buone" e si dedicano tempo ed energie all'ascolto di quelle "cattive" e distruttrici.

Una governance partecipativa che lascia spazio alla protesta 'buona' favorisce nelle persone intrinsecamente motivate la speranza di ravvivare quella qualità ideale che sta diminuendo o che si sta perdendo. Se infatti chi protesta intravede la possibilità reale di un miglioramento della qualità può decidere di restare, e quando fa questo, la sua protesta si trasforma in "lealtà". La lealtà è però molto esigente per l'organizzazione perché implica la speranza che le istanze siano ascoltate: se invece questa speranza manca, allora l'uscita può diventare l'unica alternativa, con le conseguenze che abbiamo visto.

Il discorso che abbiamo cercato di articolare in questo scritto guarda alle motivazioni umane come una forma di ricchezza, come una misura della civiltà di ogni organizzazione umana e di ogni comunità.

Le crisi – di ogni natura – tendono di per sé a ridurre questa ricchezza, e a far perdere così gradi di libertà. Le crisi diventano insostenibili quando distruggono il capitale simbolico e identitario delle organizzazioni, un capitale che, soprattutto nelle OMI, non può essere offerto né da prestiti agevolati né da sussidi statali. Le considerazioni svolte vorrebbero offrire almeno qualche buona ragione, e qualche argomento, per non perdere questa ricchezza e questa libertà.

Il presente articolo si basa su un articolo scritto con Luigino Bruni in corso di pubblicazione sulla rivista *Impresa Sociale*.

Inoltre, anche se in letteratura non esiste una definizione condivisa sulle OMI, in generale esse sono identificate con organizzazioni religiose, e con una forte identità legata al campo spirituale.



alessandra.smerilli@unicatt.it

# La cultura EdC in Brasile

ANDRÉA  
CRUZ



centrofiladelfia@terra.com.br

In quale modo questo articolo si propone di parlare della cultura EdC in Brasile? Perché, in senso lato, tutto è cultura: sia la concretizzazione del progetto, cioè le aziende con l'intera rete di rapporti e di relazioni che sorgono dalla vita delle organizzazioni, la comunione con le persone in difficoltà economiche e poi, naturalmente, l'aspetto della produzione culturale, gli studi che si pongono in dialogo con molteplici approcci teorici sviluppati dai pensatori classici e contemporanei di varie discipline.

È di quest'ultimo tipo di cultura che cercheremo di parlare in queste poche righe.

Innanzitutto un'avvertenza: non si può parlare di un Brasile unico, perché il Brasile contiene in sé tanti "Brasile".

Lo sguardo che questo articolo si propone è quello che parte dal Centro di studi, ricerca e documentazione, "Filadélfia" - la cui sede si trova nella Mariapoli Ginetta, per giungere fino a Vargem Grande Paulista, nello stato di San Paolo. Una delle funzioni di questo Centro è quella di affiancare i ricercatori che si interessano di EdC e dar loro tutte le informazioni di cui necessitano. Sono scaturiti, dal 1992 al 2008, 139 lavori accademici in 25 discipline differenti: dall'amministrazione aziendale all'economia, dal diritto alla sociologia, ma anche Teologia, Psicologia, Filosofia, e molte altre. Cosa hanno a che fare tutti questi ambiti del sapere con l'EdC?

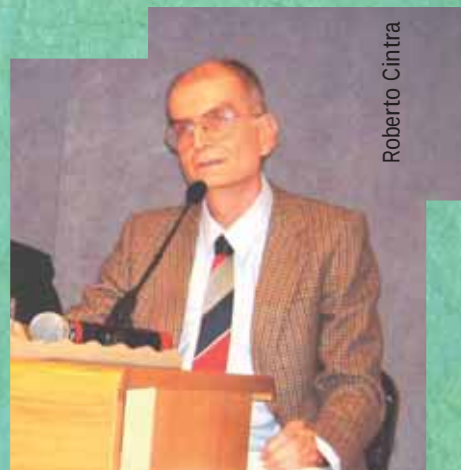
Una domanda che trova risposta nel fatto che l'EdC si fonda su una cultura, un modo di capire, di percepire, di attuare nel mondo, con le sue relazioni interpersonali e con l'ambiente, in tutte le dimensioni della vita umana e sociale.

A questo punto, quale sarebbe l'aspettativa, la sfida del presente? Da alcuni anni, come risultato di questi lavori fatti un po' dappertutto in Brasile, è sorto un gruppo di professori che si interessano di portare avanti uno studio più sistematico e continuativo sull'EdC. Per cui si cerca di costruire un rapporto di collaborazione all'interno di questo gruppo con il desiderio di stabilire un dialogo con la comunità accademica e con altre esperienze che hanno come scopo quello di "umanizzare l'economia".

Anche per questo si sta avviando la pubblicazione di una rivista scientifica elettronica di EdC, intitolata REDEC, che in questa tappa sta raccogliendo gli articoli che costituiranno il primo numero. La REDEC avrà periodicità semestrale ed è aperta alla partecipazione ed ai contributi di studiosi di tutto il mondo.

Il consiglio editoriale è multidisciplinare, il che arricchisce la Rivista. L'editore è il Prof. Roberto Cintra Martins (Ingegneria di Produzione e Scienze Umane) e il vice-editore Prof. Mauricio Serafim (Amministrazione); gli altri membri del Consiglio sono i professori Luiz Antonio Brandalise (Ragioneria), Cláudia Herrero (Economia), Heloisa Borges Quaresma (Ingegneria di Produzione), Graça Rocha (Economista), Marcos Mucheroni (Ingegneria Elettrica - specializzazione in informatica), Kelen Leite (Sociologia), Andréa Cruz (Giornalista e coordinatrice del Centro Filadélfia) e Benedetto Gui (Economista).

A questo Consiglio si affianca un gruppo di collaboratori, tra i quali: Carlos Aurélio Mota de Souza (Giurisprudenza), Licia Paglione (Sociologia) e Sandra Ferreira Ribeiro (Sociologia). Gli articoli possono essere inviati all'indirizzo: rcintramartins@yahoo.com.br indirizzato a Prof. Roberto Cintra, in portoghese, italiano o inglese.



Roberto Cintra

# Lavorare in comunione in momenti di crisi

Non sfuggono alla crisi che attanaglia l'economia mondiale le aziende del levante ligure. Soltanto nel comprensorio del Tigullio sono quasi settecento i lavoratori di quattordici aziende, di tutti i settori, compreso quello nautico, in cassa integrazione.

È di questi ultimi tempi la proposta di un nuovo patto territoriale voluto dal presidente della Provincia di Genova e dall'assessore allo sviluppo economico nel corso degli "stati generali" con enti locali, istituzioni e parti sociali promossi dalla stessa Provincia alla Società Economica. Durante l'incontro, gli amministratori hanno proposto "un metodo concreto per costruire una piattaforma di iniziative condivise, partendo dall'analisi della situazione per rispondere alla crisi nel Tigullio, conseguenza della crisi globale dovuta a politiche economiche sbagliate e lontane dall'economia reale fondata sul lavoro".

E nel Tigullio, a Casarza Ligure, ha sede il Gruppo Tassano - azienda tra le prime ad attuare l'economia di comunione - che dà lavoro con le sue sessanta cooperative a quasi millecinquecento persone. Proprio nello stabilimento di Casarza, dove si effettuano assemblaggi, montaggi, confezionamento e imballaggi di articoli vari per conto terzi, si inserisce l'esperienza della "fabbrica sociale", nella quale lavorano 130 persone vulnerabili o disagiate.

"In questi anni di attività, il Consorzio è riuscito a radicarsi molto sul territorio tanto da diventare un patrimonio per tutta la collettività. Quello che il Tassano sta portando avanti fa parte ormai dello sviluppo di questo territorio", così il Sindaco di Sestri Levante. Intanto, negli anni, al Tassano è andata maturando una nuova consapevolezza, e cioè quella di poter contare su un gruppo di operatori ed educatori che credono in questa sfida.

Si cerca di conciliare quotidianamente le esigenze delle singole persone con le esigenze della produzione, nonostante i limiti imposti dalle varie forme di disagio. Ci sono da rispettare contratti con le aziende, senza tralasciare la qualità dei manufatti che vengono eseguiti e soprattutto senza dimenticare che al centro dell'operare c'è sempre la persona.

"Acquistiamo così la forza di andare avanti, sentiamo che nasce da questa esperienza del gruppo - dice Klemens Ries, amministratore del Gruppo - dell'essere squadra che nel tempo ha imparato a lavorare insieme e a sostenersi reciprocamente; solo così riusciamo a rimotivarci ogni giorno". E proprio in questi ultimi giorni nel pieno della crisi occupazionale, al Consorzio Tassano, sono arrivate proposte di lavoro.

Racconta Klemens: "ultimamente sono avvenuti diversi interventi che ci hanno dato speranza: ci ha chiamato l'amministratore di un'azienda con cui stiamo lavorando da anni per la rifinitura, controllo e imballaggio di filtri per auto e moto: pensavano che a distanza di una settimana sarebbe venuto meno il lavoro per nove persone.

Quella sera non riesco a prendere sonno, la notte mi pare eterna. Ho davanti il volto di ciascuna di quelle persone che dovrò lasciare a casa. Di ciascuno conosco la storia, conquistata giorno dopo giorno sui banchi di lavoro a Casarza. Vado dall'amministratore con dentro un dolore fortissimo e la speranza di trovare comunque una soluzione. Con stupore trovo il mio interlocutore con lo stesso desiderio: salvare quei posti di lavoro. Guardando prima ai dipendenti che al profitto entrambi siamo disponibili a riorganizzare le linee di produzione, spostando commesse in altre diverse direzioni. La mattinata si conclude e nessuno resterà senza lavoro".

Un altro fatto significativo sempre di queste settimane, è la proposta fatta da un'azienda per l'imballaggio di dispositivi bluetooth per caschi da moto e caschi da sci. La proposta la facevano alla Tassano, ma anche ad altre aziende della zona. "Quando abbiamo incontrato l'amministratore gli abbiamo raccontato le motivazioni per cui lavoriamo, il desiderio di mettere sempre al centro la persona e non il profitto. Dopo una settimana ci chiamano per dirci che ci avrebbero affidato il lavoro: diecimila pezzi al mese specificando che lo facevano non perché i nostri prezzi fossero i migliori, ma perché lavoriamo in un ambiente motivato e positivo".

Un'azienda del genovese sta iniziando in queste settimane la produzione di guarnizioni in neoprene, conoscendo il laboratorio, l'amministratore è arrivato direttamente a Casarza per affidarci questo lavoro. Racconta Klemens: "con in mente quanto successo pochi giorni prima, riguardo gli altri due lavori, dico all'amministratore che vicino a noi ci sono altri laboratori a rischio occupazione e che se vuole provare a domandare ad altre ditte noi saremmo ugualmente contenti". "No - dice - in giro si sente spesso parlare di come lavorate al Consorzio Tassano, io cerco questo tipo di lavoro e soprattutto queste persone".

Tutti fatti recentissimi che dimostrano come l'Economia di comunione al di là della sola distribuzione degli utili, concorra alla realizzazione di uomini nuovi che danno testimonianza, col loro agire, di come un nuovo modo di lavorare che mette al centro la persona, può essere vincente.

SILVANO  
GIANTI



sgianti@libero.it

Klemens Ries



# Notizie dal Polo Lionello

CARLA  
PAGLIARULO



festinanter@yahoo.it

A cento giorni dalla sua nomina, abbiamo intervistato la presidente del Consiglio di Amministrazione del Polo, Eva Gullo: *"Siamo all'inizio di questa avventura e gli incontri tra noi del Consiglio di Amministrazione sono una conquista, per le distanze da superare e i numerosi impegni di ciascuno. Ma c'è gioia profonda di rivedersi, senso di responsabilità per l'incarico ricevuto e impegno nel fare tutta la nostra piccola parte per un progetto che trascende tutti noi. Serve investire tempo per generare un vero rapporto di comunione tra noi e valorizzare il contributo di ciascuno, così da essere insieme agli abitanti del Polo, un'unica realtà.*

*Partendo da qui è possibile sviluppare sempre più profondamente la comunione tra gli imprenditori presenti al Polo, tra azionisti e imprese, anche del territorio italiano e le sue istituzioni, avendo sempre presente quello che Chiara Lubich ci ha detto: 'l'EdC è nata per arrivare un giorno a dare questo esempio: un popolo dove non c'è l'indigente, non c'è il povero'".*

Qual è attualmente il principale punto di forza del Polo? *La possibilità di creare dialogo con istituzioni e aziende del territorio circostante e della nazione. Ci sono già dei segnali che valutiamo positivi: ad esempio dal 1° ottobre partirà una convenzione con il Centro delle nascite della ASL del nostro territorio per l'utilizzo della sala convegni del Polo dove sarà tenuto un percorso informativo medico-assistenziale per la preparazione alle nascite, che coinvolgerà le mamme e i papà dei quattro comuni vicini.*

Eva Gullo



Paolo Maroncelli



Un evento recente che racconta la costruzione di questa comunione è l'incontro dello scorso 19 settembre tra il Consiglio di Amministrazione, le Commissioni EdC di tutta Italia e un nutrito gruppo di imprenditori. Abbiamo raccolto le impressioni di alcuni membri delle commissioni che hanno partecipato a questo appuntamento. Giuseppe Pintus, siciliano, ha voluto sottolineare il

tratto caratteristico dell'incontro: la condivisione.

Dice: *"Mi ha impressionato la corralità con cui sono state affrontate le questioni all'ordine del giorno, devo riconoscere un maggior spirito di gruppo nel collaborare ai programmi del nuovo Consiglio di Amministrazione. Da tutta Italia si guarda insieme a questa realtà del Polo con tante attese, ma soprattutto con concreta disponibilità".*

Apostolo Gianfranco, dalla Basilicata: *"Il Polo in questi anni si è evoluto da una identità industriale ad una commerciale. Così diventano fondamentali le iniziative che richiamano gente: un punto di aggregazione per i giovani, corsi di formazione, occasioni artistiche. Il Polo deve divenire sempre più un luogo da cui comunicare l'EdC attraverso semplici gesti".*

Partecipano all'incontro pure abitanti del Polo, come Maria Teresa Maffoni, presidente del Poliambulatorio RISANA: *"Questo è stato un incontro che ha segnato l'inizio di una seconda fase: mentre questi primi anni sono serviti a porre le fondamenta, ora si vede l'esigenza di andare avanti con una consapevolezza maggiore del fatto che il Polo, con le aziende che ospita, è espressione di una realtà molto più grande, che è l'EdC in Italia".*

È questo un periodo di ulteriore progettazione del Polo Lionello. Abbiamo chiesto all'amministratore delegato, Paolo Maroncelli, di illustrarci i principali interventi in programma: *"Tra le prime necessità a cui vogliamo rispondere c'è anzitutto un progetto di comunicazione che dia visibilità al Polo: sia attraverso una nuova cartellonistica, sia dotando la galleria di un impianto audio-visivo che possa diffondere immagini sulla vita dell'EdC. Inoltre è in fase di progettazione un nuovo sito web con un blog per il dialogo con gli utenti, dove le aziende italiane di EdC che lo vorranno, potranno pubblicare i loro link e i loro recapiti. Sarà reso pubblico via web il calendario degli eventi e delle manifestazioni al Polo e ci sarà un'area riservata ai soci".*

Sappiamo che il Polo è anche un luogo di formazione. Può dirci qualcosa in più in merito?

*"Il Polo, oltre ad essere una realtà che ospita le aziende, accoglie il mondo che attorno ad esse ruota. Per esempio, dispone di tre sale di diversa capienza, che possono ospitare diversi eventi formativi a partire dal territorio, su diversi argomenti. Per esempio il consorzio Comunità Solidali del Gruppo CGM ha tenuto alcuni dei corsi di formazione dell'Accademia della cura nelle nostre sale".* In questi giorni, la reception e la galleria del Polo ospi-



tano numerose opere pittoriche. Si può dire che sono state aperte le porte all'arte. Con quali prospettive?

*"Il desiderio è quello di arricchire la presenza al Polo del mondo dell'arte, con la bellezza, la fantasia, la creatività che essa comporta. Si è presentata un'artista del territorio, Celeste Di Luca, con la richiesta di allestire una sua personale in quest'edificio, che lei riteneva particolarmente adatto per i valori che esso esprime".*

Abbiamo chiesto a Celeste Di Luca, perché ha scelto di fare qui la sua personale, che è stata inaugurata ultimamente: *"Cercavo un posto per esporre le mie opere che non fosse la solita galleria d'arte. Avevo conosciuto il Polo Lionello casualmente, invitata per un caffè e subito sono rimasta colpita dall'architettura così armoniosa e luminosa. Poi, sono stata certa che questo fosse il luogo adatto ad ospitare i miei quadri quando ho conosciuto le persone che lavorano al Polo, che mi hanno accolta e con cui è nato un rapporto di comunione che le mie opere intendono esprimere.*

*L'inaugurazione della mia personale è stata una occasione formativa per me e per tanti amici e persone (circa settanta ospiti, tra cui professionisti e addetti al mondo dell'arte) che non conoscevano né il Polo né la realtà dell'Economia di Comunione, ma che si sono sentiti a proprio agio e hanno avuto modo di avvicinarsi anche a questa nuova realtà economica".*



## Il Poliambulatorio RISANA

Inizia il 24 ottobre le attività nel Polo.

La cooperativa RISANA, fondata da 9 soci nel febbraio 2008, in attesa di stabilirsi nei locali del Polo (420 mq del primo piano), ha iniziato ad operare il 1 luglio 2008 in una sede provvisoria.

Un po' di storia: dal 1998 uno studio dentistico situato ad Incisa Valdarno ha portato professionisti legati alla Cittadella di Loppiano a più diretto contatto con la realtà locale. Nel tempo si è andata consolidando una rete tra specialisti delle più diverse discipline mediche che è sfociata nel progetto del poliambulatorio.

Attualmente RISANA offre cure odontoiatriche ed accoglie in ambienti attigui liberi professionisti delle più diverse discipline. In particolare dal luglio '09 sono operativi medici specialisti in cardiologia, neurologia e neurofisiologia, ginecologia, senologia, medicina interna, psicologia dell'adulto, per quanto riguarda le medicine complementari sono già attivi anche specialisti in osteopatia, agopuntura ed omeopatia.

Sono presenti due fisioterapisti con varie specializzazioni: rieducazione posturale globale secondo Mezieres, Medicina Manuale, Terapia craniosacrale, Osteopatia viscerale.

È prossima inoltre l'apertura di un punto CUP per la prenotazione di esami medici convenzionati.

Finalmente nel pomeriggio del 24 ottobre si inaugura la sede del Poliambulatorio nel Polo. L'evento sarà occasione per un dialogo a più voci sulla convinzione dei professionisti di RISANA che entrare in relazione con l'altro, sia esso collega, operatore sanitario, paziente o familiare è fondamentale per vivere la professione in modo rispondente alle attese di oggi.

I soci ritengono fondamentale recuperare una visione della medicina basata sul rispetto e sul valore della dignità della vita umana e coniugarla con il progresso tecnologico e scientifico per una professionalità che punti all'eccellenza e riporti la persona al centro dell'interesse dell'arte medica.

Il Polo è sembrato il luogo privilegiato per diffondere queste idee, quasi una "vetrina" che moltiplica l'effetto dei singoli sforzi di numerosi operatori sanitari che cercano di vivere la loro professione alla luce della fraternità.

Il progetto di EdC rappresenta una novità in campo economico, ma anche politico e filosofico. Esso infatti affronta temi cruciali che sono al centro della filosofia politica contemporanea.

VITTORIO  
PELLIGRA



pelligra@unica.it

## *L'Economia di Comunione e la Giustizia Globale*

L'opera più importante nell'ambito della filosofia politica del 900 è sicuramente *Una Teoria della Giustizia* (1971), del filosofo americano John Rawls. Costituendo il punto di riferimento per tutti coloro che si occupano, anche indirettamente, di questioni di filosofia politica, la teoria rawlsiana ha naturalmente attirato verso di sé una quantità di critiche e tra queste, due in particolare, mi paiono degne di nota. Vorrei discuterne qui, soprattutto perché pongono in relazione la *Teoria della giustizia* con problemi di grande rilevanza sia teorica che pratica. Tale discussione ci consentirà anche di iniziare a definire uno sfondo ampio nel quale leggere alcune delle caratteristiche, a mio avviso, più interessanti, del progetto di Economia di Comunione.

Il primo punto riguarda la posizione originata inizialmente nell'ambito della filosofia femminista che si incentra sul problema degli 'esclusi'.

La teoria della giustizia di Rawls arriva a definire i due principi chiave, quello di 'libertà' e quello di differenza. Il primo afferma che "ogni persona avrà un eguale diritto alla più ampia libertà possibile, posto che questa sia compatibile con la stessa libertà per ciascuno", mentre il secondo stabilisce che "le ineguaglianze economiche e sociali devono essere tali che il massimo beneficio vada a favore dei più svantaggiati". A tali principi, secondo Rawls, si arriverebbe attraverso la stipula di un contratto sociale, il quale costituirà il fondamento di una società 'ben ordinata'.

Tale visione incentrata sul concetto di contratto si basa sull'idea secondo cui gli uomini si trovano in società per scambiarsi reciprocamente dei benefici, ed il contratto sociale non sarebbe altro che il sigillo di tale accordo. Ora però, e qui nasce la prima difficoltà, è facile capire che non tutti i cittadini sono nelle condizioni di poter dare qualcosa all'interno di uno scambio. Si pensi per esempio ad un malato grave, ad un neonato, ad un disabile psichico, o anche ad un povero in condizioni di indigenza estrema.

Siccome tali soggetti hanno solo da ricevere e nulla da dare (apparentemente), allora non sono chiamati alla sottoscrizione del contratto sociale, sono questi i cosiddetti 'esclusi'. Tale conclusione, secondo alcuni, trasforma l'approccio di Rawls in 'una questione di carità e non di giustizia'.

Il secondo punto concerne, invece, la critica sostenuta inizialmente da Peter Singer, sfociata nella linea di pensiero della cosiddetta *Global Justice*, sostenuta principalmente da Charles Beitz e dall'allievo di Rawls, Thomas Pogge<sup>1</sup>. Il tema principale della 'giustizia globale' riguarda la giustizia internazionale con tutti i problemi connessi alle relazioni morali tra soggetti individuali e istituzionali, che risultano separati tra loro da confini nazionali. Secondo Rawls, il contratto sociale è un contratto nazionale, vale a dire che esso crea un vincolo esclusivamente tra i cittadini di uno stato nazionale e quindi non crea nessun debito morale tra i cittadini dei paesi ricchi e quelli dei paesi in ritardo di sviluppo. Anche qui la giustizia diventa un fatto esclusivamente interno e non internazionale.

La questione degli esclusi e quella della giustizia globale, per contrasto, fanno apparire in tutta la loro importanza e novità, sia la scelta che si opera all'interno del progetto di EdC di considerare 'gli esclusi', i poveri, come soggetti attivi e non oggetto di beneficenza, sia quella di operare concretamente una redistribuzione globale della ricchezza che è indipendente da ogni considerazione di carattere nazionale o frontiera.

Non vogliamo certamente affermare che in questo modo si possano superare tutti i limiti dell'approccio rawlsiano, ma piuttosto che un confronto con tale teoria ci aiuti a cogliere più pienamente la novità e la carica profetica insita nel progetto di EdC.

<sup>1</sup> Cfr. Beitz, C., (1979). *Political Theory and International Relations*. Princeton: Princeton University Press e Pogge, T., (ed.), (2001b), *Global Justice*, Oxford: Blackwell

# *La Loppiano Prima diventa caso di studio*

CATERINA  
FERRONE

In occasione del convegno "The Good Company" organizzato a Roma nel 2006 dall'Università Pontificia San Tommaso di Roma in collaborazione con l'Università Cattolica "Saint Thomas" del Minnesota, USA, alcuni docenti decidevano di realizzare per gli studenti universitari americani un libro di "Etica Aziendale" in cui presentare casi di eccellenza utili ad affrontare il legame tra fede religiosa e gestione aziendale.

A tal fine venivano proposte due aziende EdC, una americana, la Mundell Associates, che opera nel settore ambientale, ed una italiana, la Cooperativa Loppiano Prima; quest'ultima era nata vent'anni prima del lancio del progetto EdC e da Chiara stessa definita "prodromo delle aziende EdC", era cresciuta assieme alla cittadella internazionale di Loppiano, che vuole essere una viva attuazione del carisma dell'unità e del messaggio del Vangelo. Fin dal momento della nascita della cooperativa, si è cercata la partecipazione al capitale dei molti che ne condividevano i principi, il modo di lavorare e di produrre, e partendo dai 100 soci iniziali, si giungeva ad oltre 4000 soci.

In uno dei verbali del Consiglio di Amministrazione della Cooperativa si legge: "Il Consiglio raccomanda, infine, che in tutte le azioni svolte dalla Cooperativa, sul piano agricolo come su altri, si tenga sempre ben presente che le sue finalità non si esauriscono sul piano economico. L'aspetto economico dovrà essere sempre presente in ogni atto a garanzia della stabilità finanziaria della Cooperativa, ma mai come unico elemento determinante".

Al momento della costituzione nel 1973 la Cooperativa acquisiva un'azienda vinicola preesistente, chiamata "Tra-colle", completa di cantine, magazzini e strutture sufficienti per intraprendere un'attività agricola: successivamente, decideva di assumere i contadini (ex mezzadri), che erano già presenti sui terreni con le loro famiglie da più di 100 anni, acquisendo tutto il bagaglio di esperienza di chi era presente da generazioni su quel territorio. Con loro si creavano rapporti genuini, nonostante la diversità di idee politiche e religiose: vi era una speciale convivenza tra credenti e non credenti.

Nel '74 era molto forte la volontà di riportare l'azienda in condizioni di economicità e si decideva di recuperare, pur avendo mezzi scarsissimi, alcuni terreni abbandonati da diversi anni. La scelta era se per questo recupero si dovessero utilizzare meno diserbanti: si decise di non utilizzarli e di impiegare per il loro recupero la manodopera di tre operai, malgrado questa scelta avrebbe comportato un costo molto elevato.

Si rispettava però così il principio che tuttora guida tutte le scelte della cooperativa, di "pensare alla salute dell'uomo" anche quando i riflessi economici sono molto importanti.

Nel 1984 una grave gelata colpiva la Toscana. Fu uno degli anni più difficili, perché il lavoro di potatura successivo al gelo comportava costi ingenti. In un primo momento si decideva di tagliare solamente "la testa" degli ulivi, ma dopo quindici giorni, vista la gravità della gelata, ci si rendeva conto che l'unico modo per recuperarli sarebbe stato quello di "tagliare dal piede della pianta". Si trattava della perdita di circa 5.000 ulivi; in quel frangente molte altre aziende agricole terminavano la loro attività.

Anche in quella occasione ci si rivolse alla Provvidenza che in passato non era mai mancata ed il consiglio di amministrazione proponeva a tutti i soci di reintegrare le perdite con nuove quote e soprattutto chiedeva che ogni socio acquistasse almeno un cartone di bottiglie del vino della cooperativa, già allora di ottima qualità: grazie al grande numero di soci molti cartoni vennero venduti e la cooperativa riusciva a sopravvivere.



ferronecaterina@tin.it



ANTONELLA  
FERRUCCI

Archivio mondiale delle Tesi di EdC:  
Antonella Ferrucci c/o Prometheus Srl  
Piazza Borgo Pila 40 • 16129 Genova  
tel +39/010/5459820 – 5459821  
(lunedì e mercoledì dalle 10.00 alle 13.00)  
e-mail: antonella.ferrucci@prometh.it

Le tesi rese disponibili dagli autori sono consultabili sul sito [www.ecodicom.net](http://www.ecodicom.net).

Il sito in 5 lingue [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org) va visitato regolarmente nella home e nel modulo "ultime notizie" per essere sempre aggiornati su tutti gli appuntamenti relativi a EdC, e in tutte le altre pagine per ottenere articoli, saggi, video, esperienze delle aziende e molto altro ancora.

Sono 11 le nuove tesi di Laurea che presentiamo in questo numero. Fra queste, 5 sono lauree di primo livello, 1 è una tesi quadriennale vecchio ordinamento, 4 di specializzazione e 1 è una tesi di dottorato. Quest'ultima è anche la prima tesi su EdC discussa in Russia. È presente anche, per la prima volta, una tesi polacca. **Le tesi descritte sembrano avere quasi un unico filo conduttore, quello dei beni relazionali e del nuovo tipo di governance che diventa esplicito per chi vive radicalmente EdC.** Due diverse tesi analizzano il particolarissimo caso aziendale rappresentato dal Consorzio Tassano. Una tesi affronta l'originale approccio che EdC ha nei confronti della povertà, rispetto agli altri modelli economici.

## Undici nuove tesi EdC



**Paola Salari**  
[paolasalari@hotmail.com](mailto:paolasalari@hotmail.com)

Laurea di primo livello in Economia  
Università "L. Bocconi" (Milano)

7 Ottobre 2006  
lingua: italiano

**Tesi: I beni relazionali nella teoria economica**  
*Relatore: Luigino Bruni*

L'obiettivo della tesi è quello di approfondire il concetto di "bene relazionale" dal momento in cui esso è comparso per la prima volta nel dibattito economico, fino ai suoi più recenti utilizzi e capire le novità principali che tale concetto apporta alla teoria economica.

E' evidente l'importanza fondamentale che i beni relazionali rivestono nella società sia a livello micro che macro. Infatti, pur essendo senza dubbio difficile analizzare in modo rigoroso e quantificabile tali "beni intangibili" che si creano nelle interazioni tra gli agenti, è uno sforzo necessario data l'importanza che gli aspetti relazionali hanno assunto in un'economia in cui va crescendo il peso del rapporto uomo-uomo. Quanto emerge in maniera chiara dalle teorie degli autori considerati, infatti, è che, nonostante non siano inclusi nel calcolo del PIL, i beni relazionali svolgono un ruolo fondamentale nella produzione del benessere sia individuale che collettivo.



**Enrico Bernardini**  
[dadabernardini@libero.it](mailto:dadabernardini@libero.it)

Laurea di primo livello in  
scienze economiche  
Università Tel. G. Marconi

3 Dicembre 2007  
lingua: italiano

**Tesi: Impresa: dall'esperienza "passata" ad un progetto di economia di comunione per il futuro**  
*Relatore: Prof. Nunzio Casalino*

Scopo della tesi è presentare il progetto dell'Economia di Comunione (EdC), nato in Brasile nel 1991, che propone un nuovo agire economico improntato alla "cultura del dare". Si tratta di un nuovo stile economico che, a livello di organizzazioni produttive, si esprime nel voler coniugare il rispetto delle regole e dei valori dell'impresa con altri valori, motivazioni ed obiettivi, sintetizzabili come cultura della comunione nella libertà. Gli obiettivi dello studio sono identificabili nell'approfondimento della proposta e nella verifica dell'effettiva assunzione di responsabilità sociale, studiando in particolare gli strumenti utilizzati per comunicarla ai vari stakeholder.



**Ausilia Roccasalva**  
[Ausilia82@tiscali.it](mailto:Ausilia82@tiscali.it)

Laurea di secondo livello in  
Studi Europei  
Università degli Studi di Palermo

13 Marzo 2008  
lingua: italiano

**Tesi: Sviluppo locale e reciprocità: il caso del Polo industriale Lionello Bonfanti**  
*Relatore: Prof. Alberto Tulumello*

La tesi pone al centro della riflessione una particolare categoria di beni del sistema economico, i "beni relazionali". Sono beni che nascono da atteggiamenti disinteressati e che, nonostante non siano misurabili, spesso incidono nel determinare il successo di un sistema economico. Da qui l'analisi sullo sviluppo locale e in particolare sui distretti industriali e i poli industriali come forme di sviluppo che mettono al centro la relazionalità. Il progetto EdC si fonda su questa intuizione, ma fa un passo in più, in quanto individua nella comunione la strada per ridurre le disuguaglianze sociali.

|                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Tatiana Minakova</b><br/>minakzgid@t50.ru</p> <p>Dottorato in Economics and<br/>National Economy Management<br/>Moscow State Forest University</p> <p>2 Settembre 2008<br/>lingua: russo</p>                                              | <p><b>Tesi: La strategia di sviluppo delle piccole e medie imprese in condizioni di orientamento sociale</b><br/><i>Supervisore: Prof. Dr. N. Medvedev</i></p> <p>Uno dei obiettivi principali della ricerca è quello di sviluppare i punti essenziali teorici e le raccomandazioni pratiche che assicurano lo sviluppo strategico delle imprese socialmente orientate. In seguito allo studio è stata proposta e validata una strategia di sviluppo delle piccole e medie imprese dell'industria forestale e del legno socialmente orientate, e sono stati anche proposti dei metodi per il miglioramento del sistema di formazione del personale in ambito forestale tenuto conto di differenti parametri qualitativi e dell'incremento dell'impatto sociale delle piccole e medie imprese. Gli studi teorici, le raccomandazioni pratiche e gli strumenti metodologici sono stati sviluppati con particolare riferimento al territorio di Ostashkov, nella regione di Tver (Federazione Russa).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |     |
| <p><b>Daniela Ponzoni</b><br/>daniela.ponzoni@fastwebnet.it</p> <p>Laurea di secondo livello in Scienze<br/>della formazione<br/>Università Cattolica Sacro Cuore di<br/>Milano sede di Piacenza</p> <p>7 Ottobre 2008<br/>lingua: italiano</p> | <p><b>Tesi: La comunicazione d'impresa: un bene relazionale. Esperienza delle aziende di EdC</b><br/><i>Supervisore: Prof. Giuseppe Braga</i></p> <p>Oggi come oggi siamo soliti utilizzare in modo errato come sinonimi parole che sono diverse tra loro: comunicare e informare, ascoltare e udire. Nell'informazione c'è il semplice passaggio di informazioni, mentre nella comunicazione ciò che conta è non solo il messaggio ma anche la volontà di chi parla di trasmettere qualcosa di sé. Oggi comunicare è difficile in ogni ambito, in particolare modo sul posto di lavoro, giacché si pensa che sia qualcosa di superfluo, un di più che apparentemente non dà profitto alcuno. Invece se si "perdesse" più tempo nel comunicare attentamente si potrebbero ridurre quelle situazioni di tensione, e quelle incomprensioni che originano le vere "perdite" di tempo. Per verificare la mia ipotesi di ricerca: ossia che la comunicazione può influire sul clima aziendale ho deciso di prendere in esame alcune aziende dell'Economia di Comunità. L'analisi dei dati raccolti ha permesso di individuare con chiarezza l'importanza attribuita alle attività di comunicazione e, più in generale, ai cosiddetti beni relazionali da parte delle stesse imprese. Lo stile gestionale delle imprese afferenti all'Economia di Comunità è risultato infatti essere caratterizzato da una particolare attenzione rivolta al clima di lavoro ed al "fattore umano", con conseguente specifica attribuzione di rilievo alla cura del personale ed alla comunicazione.</p> |    |
| <p><b>Rosangela Calzia</b><br/>rcalzia@libero.it</p> <p>Laurea di primo livello in<br/>Economia Aziendale<br/>Università degli Studi di Genova</p> <p>4 Novembre 2008<br/>Lingua: Italiano</p>                                                  | <p><b>Tesi: Aziende dell'EdC: semi di fraternità nella gestione del mercato nel terzo millennio</b><br/><i>Supervisore: Prof. Federico Fontana</i></p> <p>È stata presentata una nuova idea di economia che a differenza di quelle finora conosciute (es. economia di stato, economia di mercato, comunismo, capitalismo, ecc.) privilegia i rapporti tra i vari soggetti interessati (in primis i bisognosi) puntando sulla collaborazione, la fraternità, la condivisione, la comunione. In altre parole l'uomo ridiventa, così, protagonista ed opera nell'ottica del bene comune alla ricerca del raggiungimento degli obiettivi sopracitati. In particolare è stata analizzata un'azienda di EdC, il "Consorzio Tassano", e si è evidenziato come sia possibile mettere in pratica questo nuovo modello di economia ed ottenere nel contempo, risultati concreti in termini evangelici (rispetto della legalità, dell'ambiente, dei concorrenti, del personale, mutua assistenza tra gli associati, inserimento e crescita personale dei diversamente abili, ecc.) senza penalizzare il funzionamento dell'attività ed il raggiungimento del risultato economico.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
| <p><b>Jadwiga Ptaszyńska</b><br/>jadzia.ptaszynska@gmail.com</p> <p>Master in Economics<br/>The Poznan University of Economics</p> <p>19 dicembre 2008<br/>lingua: polacco</p>                                                                  | <p><b>Tesi: La strategia competitiva della Complex Project Ltd che aderisce ad EdC</b><br/><i>Supervisore: Prof. dr. hab. Józef Orczyk</i></p> <p>Scopo di questa tesi era verificare la possibilità di applicare i metodi tradizionali di analisi della competitività strategica alle imprese che appartengono al progetto di EdC. Ci siamo concentrati sul caso di studio della Complex Project Ltd, la cui analisi secondo le 5 forze evidenziate da Porter, tradizionalmente utilizzate in questo genere di analisi, fornisce un tipo di visione completamente differente rispetto a quella tipica dell'EdC. Lo stesso può dirsi della valutazione di attrattività. Mentre gli strumenti tipici dell'analisi SWOT/TOWS possono rivelarsi interessanti e fornire utili informazioni circa i cambiamenti funzionali dell'impresa e delle sue strategie.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |



**George Calleja Gera**  
callge@maltanet.net

Laurea di secondo livello  
(Master - MBA)  
Università di Leicester

Gennaio 2009  
lingua: inglese

## **Tesi: Le imprese EdC aderiscono nella pratica ai principi ed valori del progetto?**

*Supervisore: Dr. Warren Smith*

Obiettivo della tesi era verificare se effettivamente le imprese di EdC aderiscono ai principi e valori che le sono propri. In particolare sono stati individuati tre principi fondamentali tra quelli proposti dall'EdC e cioè: la distribuzione di profitti ai poveri, il miglioramento delle relazioni con i dipendenti e l'adeguamento delle pratiche manageriali al framework interpretativo dell'EdC.

A seguito dell'analisi di tredici realtà imprenditoriali dell'EdC abbiamo elaborato tre raccomandazioni a riguardo: la prima, sarebbe necessaria un'analisi da parte di qualificati esperti e contabili affinché si possano valutare le ragioni di una sotto contribuzione di queste imprese al progetto. La seconda, è auspicabile un maggior coinvolgimento dei dipendenti rispetto ai valori e alle finalità del progetto. La terza, andrebbe migliorato il livello di qualificazione dei manager operanti in queste imprese.



**Luisa Colucci**  
saette@libero.it

Laurea quadriennale  
in Economia Aziendale  
Università degli Studi di Napoli  
"Federico II"

24 Marzo 2009  
lingua: italiano

## **Tesi: Sviluppo e Solidarietà: il caso dell'Economia di Comunione**

*Relatore: Prof. Raffaele Sibilio*

L'obiettivo generale della ricerca era quello di approfondire gli aspetti che caratterizzano la vita delle aziende che fanno parte del Polo industriale italiano e che si ispirano ai principi dell'Economia di Comunione.

Nello specifico si è voluto: conoscere l'organizzazione nei suoi aspetti di Comunione; rilevare i vari comportamenti emergenti tra i dipendenti, fornitori, i clienti, le istituzioni; analizzarne i valori principali.

Nelle conclusioni vengono delineati i punti di forza e di debolezza, le luci e le ombre dell'EdC e dei Poli produttivi, gli strumenti da adottare e le azioni da porre in essere per il coinvolgimento degli operatori.



**Paolo Impagliazzo**  
p.impagliazzo@alice.it

Laurea di primo livello  
in Economia Aziendale  
Università degli Studi di Napoli  
"Parthenope"

27 Aprile 2009  
lingua: italiano

## **Tesi: Profili Gestionali ed organizzativi dell'Economia di Comunione: il caso del Consorzio Tassano**

*Relatore: Prof. Federico Alvino*

Il lavoro è strutturato in tre parti: la prima illustra le origini, l'idea di fondo, gli obiettivi e le linee guida da rispettare per il raggiungimento degli obiettivi previsti dal progetto; la seconda analizza il funzionamento interno di tali aziende e come queste si differenzino dalle altre presenti e competitive sul mercato. Si fa menzione in particolare dei Poli Produttivi, comunità di aziende diverse dai distretti industriali. Inoltre viene presentato il metodo RainbowScore utilizzato per quantificare e dare importanza al valore prodotto dal singolare stile di gestione di queste imprese, non sempre considerato; la terza parte analizza il caso aziendale del Consorzio "Roberto Tassano", Consorzio di Cooperative sociali e testimonianza di realizzazione piena nell'adesione al Progetto di EdC.



**Marianna Palarò**  
marianna.palaro@alice.it

Laurea di primo livello  
in Economia Aziendale  
Università Cà Foscari (Venezia)

30 Giugno 2009  
lingua: italiano

## **Tesi: Economia di Comunione: una proposta innovativa di governance**

*Relatore: Prof. Marco Vedovato*

La tesi si focalizza sulla descrizione del progetto di Economia di Comunione cercando di far cogliere al lettore come tale progetto possa influire sul cambiamento della governance aziendale; la quale, può diventare mezzo per risolvere i problemi del mondo globalizzato. Lo studio ha offerto un'ampia panoramica sul progetto EdC permettendo di cogliere gli aspetti salienti del fenomeno Economia di Comunione. Tale progetto è in grado di lanciare sfide interessanti, a livello di governo d'impresa, a tutti coloro che intendono aderirvi affrontando un percorso di transizione o costituendo ex-novo un'azienda orientata ai valori EdC. Si evidenzia, inoltre, come tale progetto possa essere uno strumento utile nella risoluzione di problemi provenienti dalla globalizzazione.

# La stella polare dell'impresa EdC

GIUSEPPE  
ARGIOLAS



giuseppeargi@tiscali.it

Se prendiamo in considerazione l'evoluzione delle teorie del management, emerge con chiarezza quanto esse siano state e siano influenzate, nella costruzione teorica e nella pratica operativa, da una ben precisa prospettiva culturale. Se in ogni periodo storico è emerso un "modello manageriale" dominante, non sono mancate le eccezioni che hanno proposto soluzioni innovative e, in qualche modo, alternative. Il contesto storico in cui viviamo, proprio perché caratterizzato da profonde criticità, può costituire un momento privilegiato per mettere in discussione il modello attualmente dominante, o più precisamente per una ricerca autentica di ciò che l'impresa può e deve essere nelle sue relazioni con tutte le persone ed organizzazioni che sono, in diversi modi, ad essa collegate.

Di fatto la crisi che attraversa l'economia dei giorni nostri è più profonda di quelle viste in passato perché è di natura culturale, sociale e relazionale, e la difficoltà nel trovare ad essa risposte adeguate trova origine nella stessa crisi della cultura dell'occidente che contiene una profonda domanda di *senso*.

Per questo l'operare delle persone nelle organizzazioni costituisce la questione di fondo che il management deve, oggi più che mai, saper considerare. Occorre trovare delle vie concrete per raggiungere questo obiettivo, proiettandosi verso il perseguimento di un successo a più dimensioni, in cui la persona e le sue relazioni siano poste al centro dell'agire dell'impresa e nell'impresa, interiorizzando uno stile di management che metta al vertice del proprio operare la relazione.

Dalla pratica operativa di imprese ed organizzazioni animate dalla cultura di comunione che caratterizza l'EdC emergono diversi elementi (aspetti, pilastri e strumenti) che, correlati in modo sistemico, costituiscono *un modello di management per imprese di comunione*.

Se infatti la comunione può essere vissuta a tutti i livelli ed in tutti gli aspetti ed espressioni dell'essere impresa<sup>1</sup>, si evidenzia come per raggiungerla pienamente sia necessario impostare le relazioni sul dialogo, la fiducia e la reciprocità, quali veri e propri pilastri dell'edificio manageriale dell'EdC.

Di fatto, però, essa non si costruisce una volta per tutte; ecco dunque l'importanza di attivare strumenti quali il Patto sulla Missione d'Impresa, la comunione delle esperienze, la verifica ed il colloquio, considerati come dei veri e propri processi facilitatori per far sì che la comunione divenga la "stella polare" nel dirigere e gestire l'impresa. L'impresa di comunione dimostrerà di essere coerentemente tale, se riuscirà a mettere al cuore della propria azione, del proprio modo di essere, la centralità della persona e il bene comune. Questa opzione che potrà sostanzarsi di una molteplicità di significati ed espressioni, dovrà puntare senz'altro, sulla qualità delle relazioni che essa sviluppa al suo interno, come all'esterno, con l'ambiente in cui è inserita e con quello più ampio, a livello mondiale, di cui si sente parte.

In questo modo darà alla propria azione un ruolo che si espande ben oltre il suo stesso essere semplicemente impresa, ampliandone *il senso, la mission*, o meglio rispondendo pienamente alla vocazione comunitaria che scaturisce direttamente dalla sua stessa natura ed offrendo un contributo concreto e visibile alla diffusione della cultura di comunione su scala planetaria e con essa di un nuovo modo di essere impresa.

<sup>1</sup> Cfr. Le nuove linee guida per condurre un'impresa di Economia di Comunione in Economia di Comunione, una cultura nuova, n. 28/Dicembre 2008, Città Nuova, Roma.



Negli ultimi anni è cresciuto l'interesse per il tema della "social entrepreneurship", che ha trovato nel premio Nobel per la pace 2006 Muhammad Yunus uno dei suoi leader carismatici (nell'ultimo libro Yunus sostituisce il termine "microcredito" con "social business").

## Cosa suggeriscono le imprese sociali all'EdC

LUCA  
CRIVELLI



Luca.Crivelli@usi.ch

Pur coscienti delle differenze tra la visione nordamericana di imprenditorialità sociale e quella europea (incarnata in particolare dal network EMES), quanto sta avvenendo sulle due sponde dell'Atlantico non può non suggerire alcune interessanti piste di riflessione anche a noi che, su vari fronti, siamo impegnati nel realizzare un'economia di comunione (in questo testo non viene considerata esplicitamente l'esperienza dell'America Latina, non perché essa non sia significativa ma per la poca conoscenza delle caratteristiche dell'esperienza da parte dell'autore). Il punto di partenza è rappresentato, in entrambi i contesti, da una penuria di risorse, che si rende manifesta a partire dagli anni '80: negli Stati Uniti sono le donazioni filantropiche a non essere più sufficienti per garantire il funzionamento del settore non profit; in Europa è piuttosto la crisi dello Stato-Providenza a portare ad una riduzione dei fondi disponibili per l'erogazione di servizi sociali.

In entrambi i contesti la risposta a questa crisi è stata il ricorso all'impresa, vista come soggetto capace di generare, attraverso un'attività produttiva di tipo continuativo e la vendita di beni e servizi sul mercato, le risorse finanziarie necessarie a soddisfare alcuni bisogni della comunità e dei suoi membri più fragili.

Sia negli Stati Uniti che in Europa, la prima stagione di queste imprese sociali è stata fortemente segnata dall'imperativo di generare nuove risorse finanziarie. In America, le organizzazioni non profit hanno avviato vere e proprie attività commerciali (*business*), che spesso non avevano alcuna relazione con la missione originale se non quella di produrre utili che sarebbero serviti, in un secondo tempo, a raggiungere lo scopo per cui le varie organizzazioni erano nate.

In Europa le imprese sociali, in una prima fase di sviluppo, si sono occupate soprattutto di integrazione di lavoratori svantaggiati ed il loro impatto sociale è stato spesso misurato in modo limitativo, focalizzandosi sulla sola capacità di autofinanziamento.

Anche l'EdC, è utile ricordarlo, è nata da una penuria di risorse: la comunione dei beni, vissuta sul piano individuale, non bastava più per affrancare dall'indigenza le persone che partecipavano alla vita della comunità del Focolare (alcuni dei quali risiedevano nelle favelas di San Paolo). Chiara suggerì, nel maggio 1991, questa soluzione: costituire imprese che mettessero in comunione i propri utili.

Ancora oggi, nel progetto EdC, viviamo questa separazione tra il mondo delle imprese EdC (che si occupano in particolare della produzione di utili, che poi donano al progetto) ed il momento della distribuzione degli aiuti, realizzata grazie alla capillare presenza del movimento in tutte le parti del mondo: da qualche anno ci si avvale, per la gestione di progetti, dell'esperienza in materia di sviluppo della nostra ONG, l'AMU (Azione per un Mondo Unito).

Il dato importante è che sia in Europa che negli Stati Uniti la riflessione e la prassi relative all'impresa sociale sono andate avanti. In particolare si è riconosciuto che l'iniziale separazione tra produzione di utili e attività sociale comporta due svantaggi: (1) non sfrutta appieno le qualità degli imprenditori, che portano in sé un potenziale non ancora sfruttato di innovazione sociale, ossia una capacità particolare di assumersi rischi e di sviluppare soluzioni innovative per aiutare gli indigenti ad uscire dalle trappole della povertà; (2) non si esce dalla povertà grazie alle sole donazioni; è necessaria l'integrazione lavorativa e sociale delle persone all'interno della comunità.

Oggi le *social enterprises* americane cercano di valorizzare la creatività dei propri imprenditori, soprattutto nel risolvere le questioni sociali, mentre le imprese sociali europee si sono fortemente evolute dal punto di vista della governance: le più innovative favoriscono la partecipazione dei vari portatori di interessi (lavoratori, volontari, utenti, comunità locali) al controllo e al governo delle imprese e cercano di migliorare la forma in cui realizzano l'inclusione, a pari dignità, di chi è portatore di fragilità.

Queste piste non possono non stimolare anche la nostra riflessione sul futuro del progetto. Forse è importante trovare il modo di occuparci anche dei poveri che abitano il nostro territorio e vengono in qualche modo in contatto con le comunità in cui fioriscono i nostri Poli produttivi o in cui sono inserite le nostre imprese. Sono ancora vive, nei nostri cuori, le prime idee che Chiara lanciò in Brasile presentando quella che Lei stessa considerava "una terza via per l'economia": la proprietà e l'avvio comunitario di queste imprese ("siamo poveri ma tanti"); la prima forma di aiuto è dare un lavoro a chi non ce l'ha; il nostro sguardo abbraccia la corona di spine, per cui il lavoro per l'EdC non può considerarsi finito quando non ci fossero più poveri nella cerchia del movimento, ma resta un cantiere aperto finché rimane nel mondo un luogo in cui persistono le varie forme di indigenza, materiale, spirituale, di rapporti, di orizzonti di senso.

Avevo ricevuto il centuplo, i rapporti tra tutti, così hanno riunito i dipendenti  
La mia famiglia ha avuto diverse crisi finanziarie



## Dialogo con i lettori

ALBERTO  
FERRUCCI

### Il dono di un lavoro

La mia famiglia ha avuto diverse crisi finanziarie e solo grazie al contributo ricevuto da EdC per le tasse universitarie ho potuto continuare a studiare, ed adesso mi serviva un lavoro ...

Nel giugno 2008 mi iscrivo malgrado le difficoltà ad un concorso federale per un posto a Salto, la mia città, che prevedeva esami nella capitale: avevo partecipato anche ad un altro concorso e gli esami venivano fissati proprio lo stesso giorno. Così avrei dovuto sostenere al mattino un esame a Salto e nel pomeriggio nella capitale a 110 km di distanza. Al mattino mi sarei stancata e nel pomeriggio non avrei reso molto, ma ho studiato tantissimo ed il grande giorno è arrivato, sono andata all'esame fiduciosa: terminata la prova, sono uscita "volando" per la capitale, dove sono arrivata con mezz'ora d'anticipo.

A fine giornata ero serena e disposta ad accettare quanto Gesù mi avrebbe mandato. In cuore però gli dicevo "chissà, se passassi almeno uno dei due... Tu sai quanto ne ho bisogno!".

Dopo mesi finalmente è arrivata la risposta. A Salto sono arrivata quinta, mentre nel concorso federale ero ammessa, come prima classificata, alla seconda fase, che consisteva nel

presentare titoli e curriculum: avendo pochi punti, alla fine sono risultata terza.

Il giorno della Natività di Maria, l'otto settembre, Le ho chiesto: "Ti chiedo l'impossibile, Mammina mia... vorrei iniziare l'anno con un nuovo lavoro! Tu sai quanto ne ho bisogno per aiutare la mia famiglia!". Il 23 dicembre ricevo una telefonata da S. Paolo, che mi comunicava che ero la prima in lista per il posto di assistente amministrativa.

Avevo ricevuto il centuplo, il mio regalo di Natale! Appena ho iniziato a lavorare ho chiesto di destinare quanto ricevevo da EdC ad un'altra persona che ora ne aveva più bisogno, certa che anche lei sperimenterà il centuplo!

Renata Maciel

Salto, Stato di San Paolo, Brasile

### L'asado del venerdì

Nel 2004 Mario proponeva a Milton, allora suo dipendente, di creare assieme una impresa edile, in cui adottare il modo di lavorare, il rispetto delle regole e la concezione della gerarchia propri delle aziende di Economia di Comunione: nasceva così la "Domus Aurea" che oggi ha 13 dipendenti.

"Siamo partiti facendo un patto", dicono Mario e Milton, "mettere in pratica l'EdC e fare in modo che il nostro Socio Occulto, Gesù fosse sempre fra di noi. Nel tempo l'azienda è cresciuta: risparmiando abbiamo acquistato macchinari e creato un fondo per gli imprevisti che ci ha sostenuto nei momenti difficili.

Cerchiamo di creare attorno a noi un ambiente sempre sereno e cordiale, mettendo al centro la "persona": i nostri operai si rendono conto che c'è qualcosa di diverso nella nostra azienda, e quando ci chiedono noi gli spieghiamo cosa c'è sotto".

Nella "Domus Aurea" i gruppi di lavoro hanno

come capi squadra Carlos e Rodolfo: quest'ultimo da tempo sognava di avere una moto, perché veniva al lavoro da lontano in bicicletta: appena se n'è presentata l'occasione, con gli utili dell'azienda gli abbiamo fatto un prestito, che poi ci ha restituito nel tempo, che gli ha consentito di acquistare la moto. Mario e Milton hanno poi sentito di dover verificare quali erano davvero i rapporti tra tutti, così hanno riunito i dipendenti perché ciascuno si potesse esprimere serenamente: da quell'incontro è emersa la necessità di un dialogo più costante, così è nata la consuetudine, diremmo quasi il rito, al momento del pranzo del venerdì di consumare assieme l'asado. Tutti siamo consapevoli che nel pomeriggio dobbiamo ancora lavorare, così quando andiamo a comperare le bibite, di birre ne prendiamo al massimo due per otto persone!

Dalla "Domus Aurea"  
di Montevideo – Uruguay



alberto.ferrucci@edc-online.org



Chiusure automatiche  
Portoni e porte  
Industriali e civili  
Serramenti ed infissi  
in alluminio



Servizio chiavi in mano,  
dalla produzione  
alla consegna,  
posa in opera e collaudo  
di qualsiasi tipo di portone,  
civile o industriale

TECNODOOR srl  
via Spagnoli, 1  
Isera (TN)  
Italy

tel. 0464/435825  
fax 0464/428641  
tecnodoor@tecnodoor.com  
www.tecnodoor.it



SERVIZI **TURISTICI** INTEGRATI

**CASE VACANZE, TOURS, VIAGGI,  
PELLEGRINAGGI, PRODOTTI TIPICI**

HOUSES HOLIDAYS, TOURS, TRIPS,  
PILGRIMAGES, PRODUCED TYPICAL

WWW.MARRIKRIU.IT  
INFO@MARRIKRIU.IT

CORSO XX SETTEMBRE, 35/A  
97010 GIARRATANA(RG)  
CELL. +39 3473065259



Centralini VoIP,  
nuove architetture di rete  
tel. 0733 202074

**PROFESSIONISTI al Polo Lionello Bonfanti**

**REGGIOLI**  
studio tecnico  
geom. Giacomo

- Progettazione e direzione lavori
- Consulenza tecnica urbanistica e catastale per edilizia abitativa e industriale
- Riqualificazione energetica

Tel. 346/6892460

**STUDIO cedlia mannucci**  
commercialista e revisore contabile

*Offre da anni consulenza fiscale amministrativa, tenuta contabilità, dichiarazione dei redditi per privati ed aziende, con clientela in tutta Italia*

Tel. 055/8330885

**primavera 83**  
Società Cooperativa Sociale

**POTATURE  
PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE  
GIARDINI E PARCHI  
MANUTENZIONE AREE VERDI**

www.primavera83.com  
info@primavera83.com  
Lionello Bonfanti  
Società Cooperativa Sociale  
800 30 33 30  
CSO  
CSO  
CSO

**WEBERT**  
italian design

**LOTH<sub>2</sub>O**  
Design: Massimiliano Settimelli  
www.webert.it