

# Economia

# di Comunità

*una cultura nuova*

È mediante  
il suo lavoro  
che l'uomo  
si realizza  
e adempie  
il disegno  
che Dio ha  
su di lui

di  
**EC**



ECONOMIA DI COMUNITÀ • UNA CULTURA NUOVA  
Anno X • n.2 • Novembre 2004 • Periodico qua-  
drimestrale culturale. Una copia 4 euro (...) •  
Autorizzazione del Tribunale Civile di Roma n.83  
del 18-2-95 • Spedizione in abbonamento postale  
45% art.2 comma 20/b legge 662/96 - Padova  
Editore: Città Nuova Editrice della P.A.M.O.M.  
Direttore responsabile: Alberto Ferrucci  
Direzione e Amministrazione:  
via degli Scipioni, 256 • 00192 Roma  
Stampa: Grafiche Fassicomo • Coop. Sociale a.r.l. •  
via Imperiale, 41 • 16143 Genova

# 21

Economia di Comunione  
una cultura nuova  
Anno X • n.2 • Novembre 2004  
Periodico quadrimestrale culturale.  
Una copia 4 euro (...)

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

Direttore responsabile:  
Alberto Ferrucci  
fax: 010/581451

Direzione e Amministrazione:  
via degli Scipioni, 256  
00192 Roma  
tel. 06/3216212

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

Stampa:  
Grafiche Fassicomo  
Coop. Sociale a r.l.  
via Imperiale, 41  
16143 Genova  
e-mail: [tipografia@consorziotassano.it](mailto:tipografia@consorziotassano.it)

Servizio abbonati:  
tel. 06/3216212  
fax 06/3207185  
[abbonamenti@cittanuova.it](mailto:abbonamenti@cittanuova.it)

Autorizzazione del Tribunale Civile di Roma  
n.83 del 18-2-95  
Spedizione in abbonamento postale 45%  
art.2 comma 20/b legge 662/96 - Padova

pagina

## INDICE

<b>3</b>	<b>Nuovi orizzonti per l'EdC</b>	Alberto Ferrucci
<b>4</b>	<b>Dimore di Dio con gli uomini</b>	Chiara Lubich
<b>8</b>	<b>La ricca povertà della comunione</b>	Luigino Bruni
<b>9</b>	<b>Non spezzare la catena del dare</b>	Luca Crivelli
<b>10</b>	<b>L'azienda di comunione</b>	Stefano Zamagni
<b>12</b>	<b>Lettere dal mondo</b>	Carla Bozzani
<b>13</b>	<b>Il Polo Lionello inizia a popolarsi</b>	Cecilia Mannucci
<b>14</b>	<b>È nata la AIEC</b>	Franco Pizzorno
<b>15</b>	<b>Quaderno "EdC una Cultura Nuova"</b>	Vittorio Pelligra
<b>16</b>	<b>Gerarchia e fraternità nell'impresa</b>	Leo Andringa
<b>17</b>	<b>L'amore come piatto principale</b>	Antonio Vallejo
<b>18</b>	<b>L'EdC nel Nordest del Brasile</b>	Vanise Rezende
<b>20</b>	<b>Nazione sviluppata, nazione fraterna</b>	Cristina Calvo
<b>21</b>	<b>L'EdC in dialogo</b>	Benedetto Gui
<b>22</b>	<b>La categoria della Comunione nell'ente locale</b>	Pierangelo Romersi
<b>23</b>	<b>Le scuole di EdC nel mondo</b>	Giovanni Mazzanti
<b>24</b>	<b>Socialità, Mercato e l'estinzione dell'Homo Economicus</b>	Vittorio Pelligra
<b>26</b>	<b>Diciassette nuove tesi di Laurea su EdC</b>	Antonella Ferrucci
<b>30</b>	<b>EdC all'ONU a Ginevra</b>	Pier Giorgio Colonnetti
<b>31</b>	<b>Dialogo con i lettori</b>	Alberto Ferrucci



A tre anni dal congresso internazionale 2001 del progetto EdC, avevamo intitolato quello del settembre 2004 “Nuovi Orizzonti per l'Economia di Comunione”. In esso il primo vastissimo nuovo orizzonte lo ha aperto Chiara Lubich, prospettando agli operatori EdC un obiettivo molto alto: fare dell'azienda una “dimora di Dio con gli uomini”.

Nel suo intervento Chiara ha ricordato che Dio si è incarnato *lavoratore*, riconoscendo al lavoro un valore costitutivo sia della natura umana che del disegno di Dio sull'uomo: questi può trasformare la sua attività in un continuo atto d'amore verso coloro per cui opera, ma anche verso Dio, che dice “fatta a sé” ogni cosa viene fatta anche al “minimo dei fratelli”.

Un *lavoro* cioè che può essere tutto amore, e avvicinare all'Amore, che si fa *via di santità* invece che oppressione totalizzante, perché presuppone un distacco che permette di dargli il giusto peso e di realizzare la fraternità, l'amore reciproco.

Amore reciproco che, se realizzato, assicura ovunque, anche sul lavoro, la presenza del Risorto e scatena le logiche umano-divine del *centuplo* e della *provvidenza*; esso per essere costruito a volte richiede di farsi deboli, di annullarsi, per ritrovare *la luce, la forza, la pace e l'ardore* che può fare anche di una azienda una dimora di Dio con gli uomini (vedi pag.4-7).

Un orizzonte vastissimo e difficile, che Chiara ha aperto con decisione augurando agli operatori EdC di raggiungerlo un po' alla volta, con umiltà, nei prossimi tre anni.

Il congresso di settembre era stato impostato secondo l'invito che proprio lei ci aveva prospettato: di aprirlo al *dialogo con la cultura contemporanea*. Lo si è fatto aprendo la nostra riflessione alle problematiche economiche e sociali della nostra epoca: la cultura economica, la gestione aziendale, la povertà, gli squilibri sociali, i diritti umani, in modo da offrire ai nostri interlocutori in tale dialogo il nostro contributo.

Abbiamo così approfondito la nostra visione della povertà, rendendoci conto che l'EdC offriva a tutti la possibilità di scegliere una povertà capace di eliminare la povertà subita, non voluta, così diffusa nel mondo (vedi pag.8, 9 e 12).

Abbiamo approfondito la novità economica della *impresa di comunione* (pag. 10-11) e le nuove prospettive della *gerarchia che si fa debole* nella gestione dell'impresa (pag.16) ed ascoltato la testimonianza postuma di un imprenditore californiano (pag. 17) dell'amore come vero prodotto del lavoro.

Si è infine affrontato l'aspetto del sottosviluppo e dello sviluppo delle nazioni, giungendo alla conclusione che *una nazione sviluppata è una nazione fraterna* (pag. 20).

Il congresso è stato anche un'occasione per fare il punto sul contributo di riflessione dei giovani tramite le loro tesi di laurea sull'EdC esaminata sotto i profili più diversi, scoprendo che quelle già discusse sono 170, molte delle quali, in precedenza non note, elaborate in America Latina (pag. 29-29).

Il dialogo si è poi realizzato invitando esponenti di diversi orientamenti culturali e religiosi che avevamo scoperto operanti in settori simili o paralleli al nostro progetto, a presentarci le loro esperienze e riflessioni ed a dirci che cosa avevano da suggerirci.

Si sono infine confrontate le riflessioni teoriche dell'EdC con quelle di studiosi del Nord e del Sud dell'Europa, statunitensi ed indiani (pag. 21). Il congresso è stato quindi, per gli oltre 800 partecipanti dalle nazioni più diverse, dialoganti in undici lingue, occasione di nuova ispirazione dal carisma e di dialogo e scambio di esperienze, che hanno fatto intravedere orizzonti grandiosi da esplorare, ed hanno rinnovato in molti la certezza che vale la pena di fare dell'operare nell'EdC la propria vocazione personale e comunitaria.

**Alberto Ferrucci**

e-mail: alberto.ferrucci@prometh.it

## Dimore di Dio con gli uomini

*... Ora per dare anch'io un mio piccolo contributo a questo convegno ho pensato di soffermarmi un momento con voi su un argomento del quale finora non abbiamo parlato molto negli incontri dell'Economia di Comunione, anche se esso ci riguarda tutti da vicino.*

**Si tratta del lavoro** e in modo particolare di quell'elevatissimo concetto del lavoro che il Signore ha impresso nelle nostre menti con la luce del suo carisma. ... Ne sottolineo ora qualche aspetto.

Sin dall'inizio del nostro Movimento siamo sempre rimasti ammirati dal fatto che il Verbo di Dio, divenendo uomo, non si è ritirato in solitudine a meditare e pregare negli anni della sua vita privata, ma ha fatto il lavoratore.

Questa sua scelta ci ha fatto capire quanto il lavoro sia costitutivo dell'uomo e come esso sia, nel pensiero di Dio, un aspetto così importante della vita umana che, se mancasse, si dovrebbe vedere l'uomo meno uomo.

È soprattutto mediante il suo lavoro che l'uomo si realizza e adempie il disegno che Dio ha su di lui. Conviene allora cercare di compierlo nel miglior modo possibile. Nel nostro Movimento si ritiene che qualcuno è perfetto, se perfetto lavoratore. Ci si sente chiamati a fare di ogni ora di lavoro e di studio un capolavoro di precisione, di ordine e di armonia. Si ama la puntualità e si ha coscienza di doverci impegnare e di dover sfruttare i propri talenti per migliorare il proprio lavoro. Si cerca inoltre di perfezionarsi sempre, anche attraverso studi riguardanti la propria professione.

Avendo avuto la nostra Opera la sua prima ispirazione in una casa che ha ospitato tre lavoratori: Gesù, Giuseppe e Maria (la casa di Nazareth trasportata a Loreto), i suoi membri sentono che, lavorando, adempiono come Gesù, Giuseppe e Maria la volontà di Dio. Di conseguenza non lavorano tanto o solo per la soddisfazione o il guadagno che ne possono trarre, ma piuttosto per amore di Dio. Vedono nel loro lavoro la possibilità di fare sempre la volontà di Dio e di essere quindi sempre rivolti al Padre.

Chiara Lubich





Inoltre sentono che possono migliorare il loro lavoro ricordando che dietro quelle pratiche che devono sbrigare su una scrivania, magari da soli; al di là di quel duro lavoro dei campi a cui sono dediti; dietro la lezione che preparano o il compito che correggono; al di là di quelle macchine che fanno funzionare o di quei cibi che cuociono; dietro quei vestiti che confezionano o quell'assistenza ad una persona malata o svantaggiata, ci sono dei fratelli o meglio c'è Gesù, che ritiene fatto a se tutto quanto facciamo per la comunità o per le singole persone.

Tengono allora presenti questi vari Gesù che vivono nei fratelli e fanno ogni cosa in modo che tutto risulti loro utile e gradito. Lavorano, in pratica, facendosi uno col singolo e con la collettività che servono. Lavorano in modo tale che ogni opera che esce dalle loro mani sia un capolavoro cesellato dal loro amore. La voce della loro coscienza, illuminata dallo Spirito Santo, non manca di ammonirli là dove ancora non hanno fatto bene le cose, o di approvarli consolandoli quando tutto è a posto. Il lavoro compiuto in questo modo risulta tutto amore, amore di Dio e amore del prossimo, un amore che non può non informare in qualche modo di sé anche i beni che nascono da questo lavoro.

È per questo motivo che la vita civile e la vita spirituale sono pienamente riconciliate, è possibile percorrere un'autentica via di santità vivendo il lavoro in perfetto spirito di servizio. Come il campanello del superiore chiama i monaci alla preghiera, i membri del nostro movimento obbediscono alla sirena della fabbrica, al campanello della scuola o all'orario dell'ufficio che li chiamano alla "loro" volontà di Dio che è il lavoro. È negli arnesi del loro mestiere che trovano gli strumenti della loro santificazione. La pesantezza dei compiti a loro affidati, le difficoltà di rapporti e le tante contraddizioni che incontrano nei loro ambienti professionali sono la loro penitenza. Vissute nell'amore esse possono anche diventare causa di vere notti dei sensi e dello spirito, simili a quelle vissute dai santi, notti che distruggono il loro io perché viva e cresca Cristo in essi.





..... Perché poi sia dato il giusto valore al lavoro, il nostro Movimento vuole vedere attuato al riguardo un principio che sembra in contraddizione con quanto s'è detto finora. Ma non lo è certamente: chiama tutti a lavorare con un certo distacco dalla propria professione. È un principio che ogni uomo dovrebbe attuare perché, almeno nella loro applicazione spirituale, valgono per tutti le parole di Cristo: "Se uno viene a me e non pospone suo padre, sua madre, la moglie, i figli, i fratelli, le sorelle e perfino la propria vita, non può essere mio discepolo" (Lc 14,26).

Tutti debbono essere, dunque, staccati almeno spiritualmente dai "campi", che significa anche dal lavoro. I "campi", il lavoro, vanno amati sì, ma per Dio, non prima di lui. Tutti debbono esser pronti a spostare dal loro cuore il lavoro qualora prendesse il primo posto. Ma con quale risultato? "Chiunque avrà lasciato case, o fratelli, o sorelle, o padre, o madre, o figli, o campi per il mio nome riceverà cento volte tanto e avrà in eredità la vita eterna" (Mt 19,29). "Cento volte tanto", il centuplo, che significa numero indeterminato: cento volte tanto anche in beni, in crescita economica. Per cui, per il poco distacco, che ci viene chiesto, ecco scaturire l'abbondanza della Provvidenza del Padre.

Ma vi è ancora un'altra dimensione della nostra spiritualità che non può non avere importanti conseguenze sul modo di lavorare e di comportarsi nei vari ambiti della vita economica. Questa nuova spiritualità è, come si sa, una spiritualità personale e collettiva insieme. In conformità con la visione della Chiesa comunione rimessa in auge dal Concilio Vaticano II, essa sottolinea molto il principio di fraternità e la dimensione comunitaria della vita umana e cristiana.

Non basta allora per coloro che la fanno propria aver cura della loro vita interiore e dei loro impegni personali, essa richiede loro ancora di mettere a base della loro vita, in ogni suo aspetto, il reciproco amore secondo l'invito rivolto da san Pietro alle prime comunità cristiane: "Prima di tutto abbiate tra voi una grande carità" (1 Pt 4, 8). Solo questo comportamento rende possibile l'unità e attira la presenza di Gesù nella collettività.

È questa presenza del Risorto in mezzo a fratelli uniti nel suo nome che caratterizza la nostra spiritualità. Come due poli della luce elettrica, pur essendoci la corrente, non fanno luce finché non si uniscono, ma la producono appena uniti, così due persone non sperimentano la luce tipica di questa spiritualità finché non si uniscono in Cristo mediante la carità.

Pena il nostro fallimento personale, noi sentiamo il dovere di ravvivare sempre con il nostro amore reciproco questa presenza di Gesù in tutti i nostri centri e nelle nostre comunità. E se la volontà di Dio ci vuole dispersi e soli nel mondo, mentre ci sosteniamo con l'amore a Gesù crocifisso e abbandonato cerchiamo ogni occasione per stabilirla con qualche fratello che condivide il nostro ideale. Solo così avvertiamo di poter avere sempre la luce, la forza, la pace e l'ardore.



Cosa allora augurare di meglio alle aziende dell'Economia di Comunione se non che tutti i loro membri si avviino insieme su questa via dell'unità in modo da poter usufruire sempre di tale straordinaria presenza?

Essa non solo li porterà a comprendersi e stimarsi a vicenda, a far proprie le fatiche e i problemi altrui, a trovare insieme nuove forme di organizzazione del lavoro e nuovi modi di gestione, ma anche trasformerà le loro aziende e le farà "dimore di Dio con gli uomini", veri anticipi del Cielo.

"Tutti i buoni frutti della natura e della nostra operosità, dopo che li avremo diffusi sulla terra nello Spirito del Signore e secondo il suo precetto, li ritroveremo poi di nuovo, ma purificati da ogni macchia, illuminati e trasfigurati, quando il Cristo rimetterà al Padre il regno eterno e universale" (*Gaudium et Spes* 39). Lo dice il concilio Vaticano II. Se questo è già vero dei frutti di un lavoro fatto per amore, quanto più lo sarà dei frutti di un lavoro fatto con la presenza di Gesù stesso in mezzo agli uomini!

**Chiara Lubich**

10 settembre 2004  
Castel Gandolfo

foto H. Conde /CSC



## La ricca povertà della Comunione

*Le ricchezze sono schiave in casa del sapiente e padrone in casa dello stolto; a loro il sapiente non concede nulla, voi concedete tutto. Voi vi abituate e vi attaccate ad esse, come se qualcuno ve le avesse promesse per sempre; il sapiente invece pensa alla povertà proprio quando sta in mezzo al benessere (Seneca, De Vita beata).*

Dopo tredici anni di Economia di Comunione, e dopo oltre sessant'anni di pratica della comunione dei beni in tutto il Movimento dei Focolari, dalla vita e dalla spiritualità dell'unità sta emergendo una visione originale della ricchezza e della povertà.

Infatti, da quando Gesù è venuto sulla terra non è più possibile parlare di povertà in modo univoco e senza specificare di quale povertà si sta parlando. Oggi di povertà si parla molto, ma, a mio modo di vedere, se ne parla spesso senza tener conto della complessità e della ricchezza che a questa parola le varie culture e le varie religioni hanno associato ed associano.

Questa parola la troviamo, ad esempio, nei Vangeli, e in tutta la Scrittura: ai poveri è predicata la buona novella (Mt, 11,5), i poveri sono chiamati beati (Lc, 6), e Gesù stesso da "ricco si fece povero", come ricorda Paolo.

Basterebbe ricordare solo questo per sospettare che sotto la parola povertà si può nascondere anche un tesoro. Qui voglio riflettere su due aspetti, diversi e opposti, della parola povertà.

C'è una povertà subita, quasi sempre procurata e alimentata dalle ingiustizie degli uomini e da "strutture di peccato": è l'indigenza, la miseria, la mancanza dei beni necessari per vivere come si conviene alla persona; è la povertà che va combattuta con tutto l'impegno e a tutti i livelli (personali e istituzionali), perché attenta alla dignità dell'uomo e non può rendere felice e pienamente umano nessuno. A questo proposito, di eterna attualità è la frase di Gandhi: "Per l'uomo con lo stomaco vuoto il cibo diventa Dio" (To a man with an empty stomach food is God); e l'uomo affamato facilmente può diventare schiavo di chi può offrirgli, o promettergli, quel cibo. È a questa povertà che pensano i programmi seri di "lotta e sradicamento" della povertà, e la cui sconfitta ha animato e animerà sempre anche l'EdC.

Ma – non possiamo dimenticarlo - c'è anche un'altra povertà, quella liberamente scelta, che rende davvero beati e costituisce la pre-condizione per sconfiggere la povertà ingiusta e disumana; una povertà che rappresenta un ideale anche per ogni persona che vive e crede in una Economia di Comunione.

È, questa, la povertà che nasce dalla consapevolezza che tutto ciò che io sono mi è donato, e così tutto ciò che ho; e come tale, quindi, deve essere ridonato. È una povertà "ontologica", come la definisce il filosofo Zanghi. Essa è la radice della dinamica della reciprocità genuina e gratuita. Questa povertà spinge a liberarsi interiormente dai beni e dalle merci come possessi assoluti, per fare di essi dono, ed essere così liberi per amare e per far diventare i beni ponti, strade di reciprocità, occasioni di comunione.

Ed ecco perché, mentre la prima povertà-indigenza si subisce (dagli altri o dagli eventi), questa seconda povertà può essere solo scelta, e quindi ha bisogno di motivazioni intrinseche, ha bisogno della cultura: perché la maggiore libertà e la profonda felicità che nascono dalla comunione non possono essere comprese e non durano finché non diventano esperienza, vita, stile di vita, e quindi cultura del dare e della comunione.

L'EdC, dunque, combatte la miseria e l'indigenza, ma la combatte proponendo a tutti una "povertà scelta", che è la pre-condizione stessa per poter comprendere la logica della comunione, e per poter sperimentare quel "cento volte tanto" che la comunione porta con sé e che ne costituisce la sua tipica caratteristica.

La proposta, l'umanesimo dell'EdC, punta quindi a sconfiggere l'indigenza (la povertà non-scelta e subita), invitando tutti a porsi nella condizione di scegliere, liberamente, una vita sobria.

Anche se nell'EdC si sottolinea soprattutto la Provvidenza, la festa, il centuplo, tutte parole che rimandano all'idea di ricchezza, dobbiamo tener presente che la Provvidenza e la sua tipica gioia arrivano quando facciamo l'esperienza di questa povertà: sono tante, ad esempio, le esperienze di imprenditori che dopo aver sperimentato, per coerenza ai propri valori, questa povertà, avvertono l'irruzione del divino all'interno dei cancelli della fabbrica, costatano l'intervento di Colui che molti chiamano il "socio invisibile".

Solo se si vive così è possibile dire, seriamente, che nell'EdC anche l'imprenditore può essere povero: non indigente, ma colui che per amore mette in gioco i suoi talenti per generare ricchezza da mettere in comunione, accollandosi anche il rischio economico. Se è così, allora davvero l'EdC non è uno dei tanti progetti umanitari dove ricchi imprenditori fanno qualcosa per i poveri; ma essa è un seme di nuovo umanesimo della comunione, della sobrietà e della festa.

È il povero che Gesù chiama per nome (Lazzaro) nella parabola del ricco epulone (che resta anonimo): il ricco che non si fa povero non ha la gioia di scoprirsi fratello di tutti gli attori dell'EdC, di sperimentare la fraternità con tutti, che ci fa sentire tutti poveri, tutti ricchi.

**Luigino Bruni**

e-mail: luigino.bruni@uni-bocconi.it



## Non spezzare la catena del dare

*Testimonianza di José Luis Berriel, uruguayano, raccontata durante la tavola rotonda su Economia di Comunione tenutasi il 18 ottobre 2004 al Palazzo delle Nazioni Unite di Ginevra*



Fin da giovani con mia moglie Maria Teresa abbiamo vissuto, insieme ad altre famiglie del Movimento dei Focolari in Uruguay, un'esperienza di comunità attraverso la quale abbiamo imparato che la misura dell'utilità di quanto possediamo la riscontriamo nel confronto con le necessità degli altri. Per questo fra noi tutto circolava: vestiti di bimbi ed adulti, mobili, alimenti, disponibilità di tempo ed a volte anche di denaro; non si accumulavano cose solo perché avrebbero potuto risultare utili in futuro.

Vi fu un periodo nel quale, malgrado una vita austera e le molte ore di lavoro di entrambi, per la crisi economica attraversata dal paese facevamo fatica a provvedere al sostentamento dei nostri sei figli: così, in particolare per far fronte all'assistenza sanitaria dei bambini, ci venne offerto l'aiuto di Economia di Comunione.

All'inizio mi pareva che molte altre persone si trovassero in situazioni peggiori della nostra e mi era difficile accettare questo aiuto; poi, però, ho capito che tra di noi non vi è chi dà e chi riceve: tutti abbiamo qualcosa da dare e qualcosa da ricevere. Accettare l'aiuto economico era importante come darlo, e per noi questo significava una doppia responsabilità: l'essere aiutati poteva contribuire a far crescere ulteriormente la nostra sensibilità verso chi aveva necessità maggiori delle nostre.

Nel nostro quartiere ogni giorno aumentava il numero di donne e bambini bisognosi di aiuto, perché costretti a vivere in situazioni limite; quando i nostri vicini iniziarono ad innalzare recinti attorno alle proprie case per proteggersi dai furti, dal momento che tutto quanto avevamo era un regalo di Dio, la nostra preoccupazione fu piuttosto quella di far sì che chiunque suonasse alla nostra porta ricevesse qualcosa: cibo, vestiti, un sorriso, un momento di compagnia.

Con il tempo alcuni dei vicini, vedendo questo movimento, iniziarono a portarci vestiti ed altro dicendoci: "se non servono a voi, certamente saprete a chi potrebbero servire"; così nella nostra casa fu creato un angolo nel quale erano conservati i beni da condividere.

Anche per restituire un po' dell'aiuto ricevuto abbiamo iniziato a fare del volontariato in varie attività promosse nella scuola dei nostri figli e in un progetto sociale sostenuto da Economia di Comunione in un quartiere a rischio di Montevideo.

All'inizio degli anni novanta stavo lavorando in una

multinazionale in qualità di tecnico elettromeccanico, quando un giorno il mio superiore mi confida che il management ha deciso di chiudere la produzione in Uruguay. Per questo, dei cinque posti di lavoro del nostro settore se ne sarebbe salvato solo uno. Essendo io l'unico collaboratore in grado di svolgere certi lavori, avrebbero tenuto me. Parlandone con i colleghi, mi rendo conto che per uno di loro perdere il posto di lavoro avrebbe comportato conseguenze terribili, per il fatto che proprio in quei giorni aveva perso il proprio impiego anche la moglie.

Nella sofferenza di questo collega intuisco che se voglio essere coerente con le mie idee, questo è il momento buono per dimostrarlo. Confrontandomi con Maria Teresa subito ci pare evidente che la nostra ricchezza non sta nel tenerci strette le nostre cose, quanto piuttosto nel dare liberamente. Pertanto propongo a questo collega di usare il tempo rimastoci per trasferire a lui le competenze che ancora gli mancano, in modo tale che fosse lui a mantenere il posto. La mia proposta lo sorprende molto ma accetta ed anche il capo è d'accordo.

Poco tempo dopo trovo un nuovo lavoro. Non solo è migliore del precedente, ma grazie alla liquidazione dell'impresa che lascio riusciamo ad ottenere un mutuo per comperare una vecchia casa per la nostra famiglia. Dopo un anno riusciamo a restaurarla, anche grazie ai 4500 dollari che ci vengono offerti da Economia di Comunione. Lavoriamo noi stessi come manovali, per risparmiare al massimo sui costi di costruzione. Cerchiamo però di fare ogni cosa nella piena legalità, attendendo i permessi di costruzione e pagando i contributi sociali degli operai.

Tre anni fa, dal momento che le condizioni di lavoro si facevano sempre più difficili anche per me e che le esigenze famigliari aumentavano man mano che i bimbi crescevano, iniziamo a pensare seriamente alla necessità di emigrare in Europa. Dover partire dopo tutti gli sforzi profusi nel costruire la casa ci sembra una vera e propria contraddizione. Tuttavia, quando ci viene offerta la possibilità di trasferirci per un certo periodo in Italia, avvertiamo in tutto ciò un segno concreto dell'Amore di Dio per la nostra famiglia. Che fare della nostra casa a Montevideo? Affittandola avremmo potuto continuare a pagare il mutuo e in più beneficiare di una piccola rendita, certamente utile in Italia: però tante famiglie che conoscevamo avevano urgente bisogno di una casa più grande.

Così proponiamo ad una famiglia che abitava in una casa molto piccola di trasferirsi nella nostra, utilizzando anche i nostri mobili. L'affitto che fino ad allora pagavano corrisponde proprio alla rata del mutuo della nostra casa.

Davanti alla nostra proposta, il figlio minore di quella famiglia esclama: "è Dio che ci ama". Oggi essi vivono contentissimi nella nostra casa, che tengono benissimo, proprio come se fosse loro: in questa economia divina non si può spezzare la catena del dare: essa deve arrivare fino a chi ha necessità ancora più grandi delle nostre.



**Luca Crivelli**

e-mail: crivell@lu.unisi.ch

## L'azienda di comunione



Stefano Zamagni

e-mail: bordoni@economia.unibo.it

Congresso "Nuovi Orizzonti di Economia di Comunione", Castelgandolfo, 10.09.2004  
Stralci della riflessione conclusiva al Panel sui Poli Produttivi di EdC.



... Ho ascoltato con grande e vivo interesse le presentazioni dei "Poli". Mi è stato chiesto di svolgere alcune riflessioni finali. ... di vedere se è possibile trovare quel filo rosso che unisce queste esperienze e che dà un senso che va al di là dell'esperienza stessa.

Lo faccio partendo da una considerazione generale: l'azione economica, quale che essa sia, è "una azione comune", che per essere compiuta ha bisogno del concorso "intenzionale" di due o più soggetti. Gli elementi caratteristici di un'azione comune sono tre:

Il primo è che non può essere compiuta senza il concorso di più soggetti e che tutti siano consapevoli.

Il secondo è che ogni singolo agente, nell'azione comune, mantiene la propria titolarità e la propria responsabilità. Questo elemento distingue l'azione comune dall'azione collettiva. Nelle azioni collettive viene meno il principio di responsabilità individuale, perché nell'azione collettiva il singolo scompare. Nell'azione comune invece, ciascuno dei partecipanti mantiene la propria responsabilità e la propria identità.

Il terzo elemento è che l'azione comune richiede relazioni intersoggettive che portino ad una qualche unificazione degli sforzi, e ciò nel senso che i partecipanti all'azione comune devono anche volere far convergere i propri sforzi verso un qualche obiettivo. In questo senso le interazioni belliche, non sono azioni comuni perché le parti in causa conservano obiettivi opposti: l'uno di sopraffare l'altro.

In definitiva, l'impresa, quale che essa sia, è, tecnicamente un'azione comune, perché possiede tutte e tre queste caratteristiche. Ciò precisato, il passo ulteriore è quello di precisare che la comunanza, può essere esercitata *nei mezzi o nei fini*.

Se la comunanza si realizza intorno ai mezzi, si ha l'impresa commerciale, la familiare impresa di tipo capitalistico. Quando la comunanza fra i membri che partecipano all'azione comune è declinata sui mezzi, la forma giuridicamente dominante è quella del contratto.

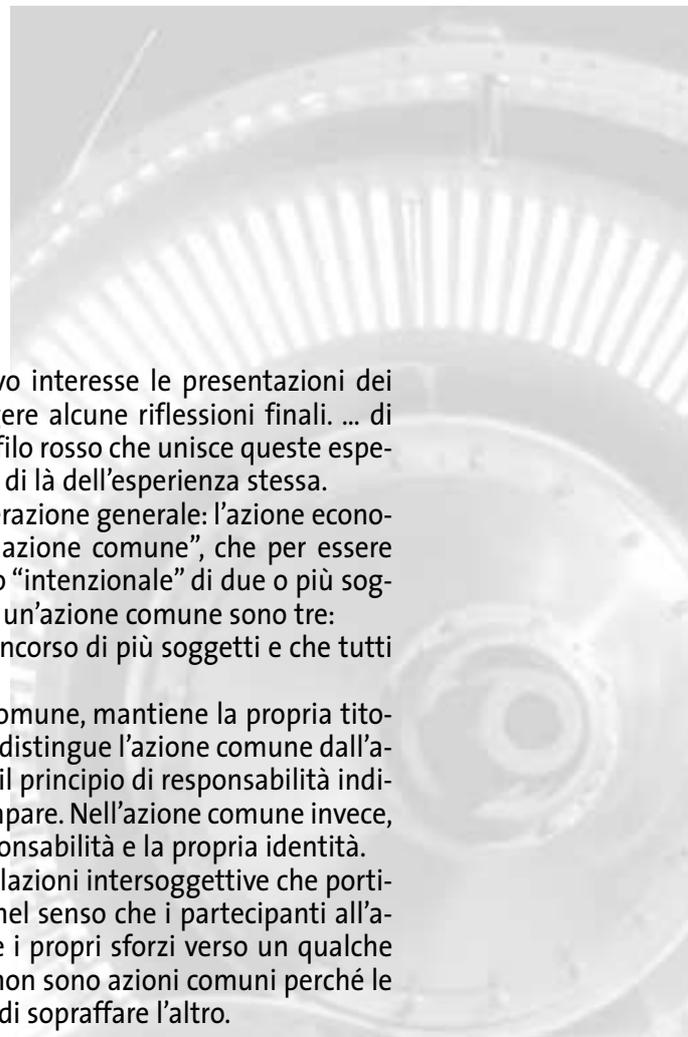
In un contratto le parti in causa concorrono alla sua esecuzione ma ciascuna persegue fini diversi. Ecco perché nella teoria economica si è soliti dire che "l'impresa è un nesso di contratti", proprio per significare che dentro l'impresa i rapporti fra dipendenti e managers, managers e azionisti, tra l'impresa e gli altri stakeholders, sono tutti regolati dal contratto, dell'un tipo o dell'altro.

Quando, invece, la comunanza è declinata sui fini, si ha *l'impresa di comunione*. L'impresa dell'Economia di Comunione è quella particolare forma d'impresa il cui fine è condiviso da tutti coloro che, a vario titolo e in vario modo, vi partecipano. Quale la conseguenza rilevante dal punto di vista economico? Che quando la comunanza è *nei mezzi*, il problema che si pone è, basicamente, quello della *coordinazione*. La scienza manageriale degli ultimi 30-40 anni si è sviluppata proprio per risolvere problemi di coordinamento, fra persone che svolgono mansioni diverse.

Quando la comunanza è *nei fini*, il coordinamento non basta più. Quel che in più ci vuole è la *cooperazione*. E non v'è chi non vede come il modello della coordinazione sia diverso dal modello della cooperazione.

Ebbene, l'impresa dell'Economia di Comunione è quella di spingersi oltre la mera coordinazione delle mansioni produttive.

Chiaramente, per realizzare nella pratica il modello della cooperazione ci vuole un diverso presupposto antropologico. Cioè mentre per coordinare è sufficiente essere



individualisti e strumentalmente razionali, per cooperare è necessario un diverso presupposto, quello della persona come ente in relazione con altri.

È forse questa la ragione per cui molti che, per ragioni ideologiche o per miopia culturale, non riescono a capire il significato della 'relazionalità' e cioè che la persona umana è "essenzialmente" in relazione con l'altro, non solo "strumentalmente" in relazione, non riescono a capire la novità dell'Economia di Comunione.

Per la scienza economica ufficiale l'unico problema è quello della coordinazione efficiente: io mi devo coordinare con te, tu ti devi coordinare con un altro. Per coordinare che bisogno c'è di invocare la parola 'comunione'? Abbiamo degli schemi di organizzazione del lavoro che insegnano come coordinare. Quando ascoltiamo queste obiezioni è perché chi le fa non riesce a percepire che la persona è molto più dell'individuo, e quindi non riesce a figurarsi che delle persone possano realizzare un'azione comune riferita ai fini e non solo ai mezzi.

Giungo al punto d'arrivo del mio discorso: si può dimostrare – e la vostra esperienza concreta ne è la prova più convincente – che in determinate circostanze la comunanza nei fini, (quindi l'impresa di comunione), consente livelli più elevati di efficienza della comunanza nei mezzi.

Siamo di fronte ad una novità importante. Quanto ho appena affermato non avrei potuto farlo durante la stagione della società "fordista", una stagione nella quale il processo lavorativo veniva parcellizzato in mansioni tali per cui chi doveva svolgerle non aveva bisogno di conoscere il senso, cioè la direzione del tutto. Doveva semplicemente obbedire agli schemi predisposti dai "capi" e rispettare i tempi di esecuzione delle mansioni medesime. E in ciò la forza del taylorismo: solo i capi pensano e progettano. Tutti gli altri eseguono. Ebbene, la novità dell'oggi è che il taylorismo produce risultati di inefficienza. Perché, la conoscenza è oggi soprattutto tacita ("tacit knowledge"), cioè non è una conoscenza codificata. Questo cosa vuol dire? Che la ricomposizione, o se volete il coordinamento non può essere definito prima che il processo produttivo abbia inizio, attraverso un codice nel quale c'è scritto: Tizio fa questo, Caio fa quest'altro, ecc., ma avviene in "itinerare", mentre l'attività economica stessa si svolge.

Quando si ha a che fare con le nuove tecnologie, tutti sono in grado di apportare miglioramenti, anche coloro i quali occupano i gradini bassi della scala gerarchica dell'impresa. Non c'è solo qualcuno che sa e gli altri che eseguono; tutti sono in grado di poter contribuire. Ma perché questo avvenga, bisogna che la ricomposizione sia "ex-post"; non può essere "ex-ante".

Mi direte: perché le imprese commerciali non lo fanno? Non lo fanno perché la ricomposizione ex-post presuppone la comunanza nei fini. Con la comunanza nei mezzi non si va oltre la ricomposizione ex-ante.

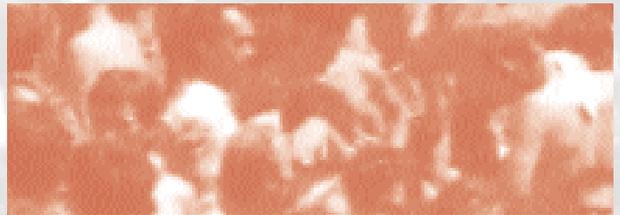
Questo è un vero e proprio paradosso e molti economisti lo stanno capendo. È un paradosso perché oggi le imprese commerciali non sono più in grado di offrire un modello organizzativo efficiente. E, d'altro canto, trovano difficoltà a mutarlo perché non riescono a realizzare la comunanza nei fini da parte di tutti coloro che in esse operano o in esse hanno interessi.

Ecco, perché in prospettiva dobbiamo aspettarci che il modello dell'impresa di comunione possa diventare il modello di riferimento nelle nostre società di mercato. Finita l'epoca fordista, tutti capiscono che per continuare a stare sul mercato occorre cambiare il modello organizzativo, però manca l'impulso per farlo. E manca perché si è ancora abbarbicati, tenacemente abbarbicati, a questa idea dell'individualismo ontologico per cui non si vuole ammettere ciò che è della natura dell'essere umano, la "relazionalità".

Allora capite in quale senso l'iniziativa dei "Poli" è importante. I Poli svolgono la funzione del lievito senza il quale la massa della pasta non si trasformerebbe in pane. Non possiamo accettare di essere contenti delle nostre realizzazioni, se queste rimangono delle nicchie, se rimangono cioè dei luoghi separati e ben difesi dal resto. Il cristiano non ha questa vocazione. Dobbiamo saper mostrare alle altre imprese come la categoria della comunione sia capace di generare risultati economicamente più avanzati e umanamente più felicitanti.

## Lettere dal Mondo

Stralci di lettere ricevute da chi partecipa al progetto EdC accettando di essere aiutato in alcune necessità materiali utilizzando gli utili delle aziende EdC ed il contributo personale dei membri del Movimento dei Focolari



#### Amore che dà dignità al dare

Pativo molto per dover essere aiutata ma a poco a poco ho scoperto l'amore con il quale mi veniva consegnato l'aiuto e ritrovavo la dignità di quest'atto. Mi sento parte di una grande famiglia che mi permette di curarmi e ringrazio Dio del Suo amore.

(Brasile)

#### Sono in grado di lasciare questo aiuto

Mi sono sentita sempre molto amata e grata per l'aiuto che mi è arrivato. A casa riusciamo a mantenerci con il minimo necessario per il vitto e la salute e con il mio piccolo stipendio mi mantengo negli studi. Ho capito che posso rinunciare a tante cose e sento che ora sono in grado di lasciare questo aiuto per chi si trova in difficoltà più grosse delle mie.

(Brasile)

#### Ho vinto un concorso

Sono felice! Ho vinto un concorso e da tre mesi sto lavorando! Volevo dirvelo subito, perché l'aiuto che ricevo possa essere consegnato a qualche altra persona in necessità.

(Brasile)

#### Riesco a lavorare e studiare

Ora ho una bella novità: ho trovato un lavoro compatibile con gli studi, così fra due mesi potrò lasciare l'aiuto che ricevo a chi ne ha bisogno.

(Brasile)

#### La casa è crollata per le piogge

Nel mese di giugno a causa delle forti piogge la mia casa è crollata. Col mio piccolo stipendio riesco soltanto a sostenere le spese indispensabili per la famiglia. Oggi sono grata a Dio perché con questa provvidenza che è arrivata posso pagare l'affitto di una piccola casa che ci ospita.

(Brasile)

#### Adesso contribuisco anche io

Ricevo l'aiuto già da qualche anno, ma ogni volta è sempre una sorpresa, perché arriva proprio al momento giusto, come un tocco dell'amore di Dio per la mia famiglia. Mi sentivo un po' scomoda, perché ricevo soltanto, così mi sono impegnata a risparmiare qualcosa ed ho potuto dare anch'io una piccola somma per questa intenzione.

(Serbia)

#### Un'onda di solidarietà

L'aiuto ci arriva sempre come un'onda di solidarietà per tutti noi che viviamo in situazioni difficili. Ho potuto comperare le medicine, il cibo per il mese di luglio e pagare le spese per il funerale di mio marito.

(Serbia)

#### L'aiuto che ci è arrivato è quello che a Dio piace

Nell'Islam il digiuno è un comando di Dio perché l'uomo si controlli e conservi la propria libertà e ritrovi la pace interiore. L'aiuto che ci è arrivato è quello che a Dio piace, perché, chi l'ha dato, ha condiviso il pane con chi ha fame, portato i senza tetto sotto il proprio, vestito quelli senza vestito. Dal cuore ci nasce una profonda riconoscenza, una speranza nuova che non ci fa sentire più soli.

(Serbia)

#### L'affitto per l'abito da sposa

Mi sono sposata quest'anno e non ho parole per ringraziare dell'aiuto ricevuto. Erano esattamente i soldi necessari per prendere in affitto il vestito da sposa, e comperare le scarpe, la borsa, il velo.

(Serbia)

#### Amore che arriva come una medicina

Mio marito ha avuto dei gravi problemi di salute e in questa situazione l'aiuto è stato come una salvezza. Ma è ancor più forte l'esperienza d'amore che mi arriva come una "medicina" per tutta la famiglia.

(Croazia)

#### Ci sono avanzati venti Euro

Abbiamo ricevuto l'aiuto per le spese del treno che nostro figlio deve prendere per andare a scuola. Ci sono avanzati 20 euro che con gioia abbiamo potuto dare anche noi, perché abbiamo ricevuto alcuni vestiti per i figli, così non dobbiamo comperare nulla perché il più piccolo usa gli abiti dei più grandi.

(Croazia)

#### Perso la casa per la guerra

Con la guerra abbiamo perso la casa e più volte il lavoro. Solo con l'aiuto che arriva al momento giusto riusciamo a sopravvivere e pagare l'affitto.

(Croazia)

#### La sedia per chi viene a trovarmi

Ho 80 anni e con l'aiuto che ricevo posso riscaldare d'inverno il mio piccolo appartamento e quest'anno ho potuto comperare anche una sedia in più per qualcuno che viene a trovarmi.

(Croazia)

#### Tanti che non conosco, che sono parte della mia famiglia

Ho sempre pensato che con il mio lavoro avrei coperto tutte le spese per la mia famiglia, ma ora mi trovo in difficoltà e anch'io sono tra quanti ricevono l'aiuto. Mi sembra ogni volta che, dietro alla busta che contiene i soldi, c'è un grande amore delicato e personale di tanti che non conosco, ma sono parte della mia famiglia.

(Argentina)

a cura di Carla Bozzani

e-mail: edc@focolare.org

## Il Polo Lionello inizia a popolarsi



**E** di **C**

In un caldo sabato di luglio a Loppiano il consiglio di amministrazione del Polo Lionello ha incontrato, per la prima volta insieme, alcuni degli imprenditori che avevano espresso il desiderio di iniziare o trasferire la loro attività nel nascente insediamento produttivo.

La prossimità del periodo di ferie - 24 luglio - non faceva pensare ad una partecipazione troppo elevata. Ma contro ogni aspettativa giungevano da tutta Italia ventidue operatori economici, sfidando caldo, stanchezza, code in autostrada, per "esserci", conoscersi e per condividere.

La presentazione di ciascuno ha aperto la giornata, creando subito profonda comunione fra tutti, quindi la presidente della EdIC S.p.A. Cecilia Cantone, riferiva della sua partecipazione in Brasile nel mese di giugno, assieme al marito, al convegno EdC del Polo Spartaco; ella trasmetteva ai presenti la sua forte impressione per la radicalità delle scelte che aveva constatato negli imprenditori che operano in quel polo produttivo.

Si effettuava quindi una visita agli scavi, già iniziati nel terreno già recintato del Polo Lionello, visita che è stata vissuta con emozione e solennità: quindi si sono illustrate le ultime novità del progetto, si è riflettuto insieme e si sono raccolte preziose indicazioni.

Quindi ognuno degli imprenditori, in una atmosfera in cui ciascuno era disponibile a cercare soluzioni condivise e ad affrontare i problemi comuni, ha cercato di individuare nell'ambito del progetto del polo l'area più adatta ad ospitare la sua futura attività.

Si è parlato anche di aspettative e prospettive economiche, ma era chiaro che la molla che muoveva ciascuno era soprattutto il desiderio di aver parte attiva nel realizzare il Polo Lionello. Qualcuno dava voce a tanti: "io lo sento come una chiamata" e qualcun altro "sono contento di far parte della storia del Polo". Se non fosse nota la concretezza delle attività di questi imprenditori, e come essi hanno saputo superare mille ostacoli e problemi concreti, si potrebbe essere tentati di considerarli un gruppo di sognatori utopici: ma le loro storie dimostrano che non rincorrono solo sogni.

Uno di essi, Egidio Mitidieri, primo azionista della Global Informatica di Prato, così tempo fa definiva il valore aggiunto di una azienda di economia di comunione, e descriveva la sfida più importante che sentiva di poter realizzare partecipando a questo progetto:

*"Fin da quando ho lasciato il mio lavoro come dipendente in una grossa società di servizi toscana, mi ha attratto in modo molto forte la possibilità concreta di contribuire (almeno un po') a creare anche attraverso il lavoro una società migliore.*

*Devo dire che mi affascinava tanto l'opportunità di poter aiutare 'gli ultimi', o almeno alcuni di essi e, soprattutto, di contribuire a formare uomini nuovi.*

*Inoltre mi sono sempre più reso conto che sul lavoro tutti noi, qualunque sia l'estrazione culturale e la religione professata, abbiamo bisogno di modelli organizzativi che ci aiutino ad essere felici rispettando noi stessi, gli altri, la legalità.*

*Per quanto mi riguarda, devo dire che, ad oggi, solo nei principi dell'Economia di Comunione, quindi della dottrina sociale della Chiesa, trovo la possibilità di raggiungere questi obiettivi.*

*La nostra azienda opera nel settore dell'informatica (nella produzione del software); è un campo particolarmente complesso, soprattutto in evoluzione rapidissima, dove piccole aziende come la nostra in un mercato aggressivo com'è l'attuale, rischiano di restare schiacciate.*

*Una delle cose belle che ho imparato in questi 10 anni di condivisione è che effettivamente non si è più soli nelle scelte importanti se si riesce, ogni giorno, a fare un passo al di là dei propri problemi in una dimensione di comunione e di donazione continua.*

*Si fa l'esperienza che l'aiutare ed il sostenere gli altri [soprattutto quando questo ti è più difficile] porta realmente a trovare risolti anche i propri problemi.*

*È per questo che nel nostro piccolo gruppo degli imprenditori informatici abbiamo imparato a stare in contatto, direi quasi gomito a gomito, proprio perché le esperienze condivise degli uni, fossero un aiuto concreto per gli altri.*

*L'occasione del Polo Lionello ci sembra oggi una reale opportunità perché arrivare a stringere un legame più forte attraverso la presenza all'interno del Polo stesso di un nuovo soggetto giuridico che, rappresentando tutte le aziende, dia più visibilità a ciascuna, oltre che concrete opportunità di crescita attraverso la condivisione di investimenti.*

*Ed è proprio in questa sede che abbiamo iniziato a porre le basi per la costruzione di questa nuova realtà."*

**Cecilia Mannucci**

e-mail: [cecilia.mannucci@tiscalinet.it](mailto:cecilia.mannucci@tiscalinet.it)



## È nata la AIEC



International Association of the  
**Economy of Communion**

*L'Associazione Internazionale  
per una Economia di Comunione*

La sera del 9 settembre 2004, nello studio del notaio D'Errico a Frascati quattordici soci di varie nazioni europee, tra cui Oreste Basso e Gisella Calliari sono convenuti per sottoscrivere l'atto costitutivo di fondazione dell'Associazione Internazionale per una Economia di Comunione (AIEC).

La costituzione è avvenuta a conclusione dell'incontro dei membri delle "Commissioni zonali dell'EdC", convenute a Castelgandolfo da 30 nazioni in occasione del Congresso Internazionale "Nuovi orizzonti per una Economia di Comunione" del 10-12 Settembre, 2004.

Accanto a questi primi soci fondatori, il neo nominato consiglio direttivo ha deciso che verranno considerati tali tutti coloro che, avendo chiesto di aderire all'AIEC nel corso del 2004 saranno - a norma di statuto - accettati dal consiglio direttivo su richiesta di due consiglieri.

La nuova associazione è Organizzazione non Governativa ONG e - come recita lo statuto - si prefigge di "promuovere ed attuare principi e politiche di sostegno alle popolazioni di tutti i Paesi, in particolare di quelli in via di sviluppo in cui si manifestino situazioni di grave indigenza", tramite il "far conoscere e diffondere gli ideali dell'Economia di Comunione come delineata nel Movimento dei Focolari e sostenendo i Poli Produttivi e le aziende che aderiscono al progetto di Economia di Comunione".

Lo statuto specifica che tale progetto richiede che "si applichi anche nell'agire economico una cultura di comunione, intesa quale cultura di condivisione e solidarietà soprattutto nel campo economico e imprenditoriale, e la fraternità universale, principi cardine e fondamento dei rapporti tra i popoli, e della loro pacifica convivenza".

Esso specifica anche che obiettivo dei poli produttivi e delle aziende che vi si inseriranno è "la creazione di posti di lavoro produttivi, la condivisione degli utili con gli indigenti e la diffusione della cultura di comunione".

Per raggiungere questi scopi, l'AIEC potrà svolgere le più varie attività di sensibilizzazione e formazione all'Economia ed alla Cultura di Comunione (corsi e convegni formativi, pubblicazione di libri, scritti, audiovisivi...), e punterà a collaborare con Istituzioni e Organizzazioni sia nazionali che internazionali che promuovano i principi della pace, della giustizia e della



**Franco Pizzorno**

e-mail: fpizzorno@libero.it





collaborazione tra i popoli e operino per la promozione di qualsiasi forma di solidarietà economico-sociale, in particolare verso i PVS.

Il Consiglio Direttivo è composto da Alberto Ferrucci (Presidente), Luigino Bruni (Vice Presidente), Carla Bozzani, Leo Andringa, e Franco Pizzorno. È costituito anche il Comitato dei Garanti, nelle persone di Marco Aquini, Maria Giovanna Rigatelli e Bruno Venturini.

La costituzione della Associazione è stata annunciata durante il congresso EdC e varie persone ed associazioni anche di provenienza extraeuropea hanno chiesto di aderire e di contribuire al suo finanziamento: purtroppo per rispettare i regolamenti vigenti non è stato possibile al momento accogliere formalmente adesioni di persone extraeuropee né di associazioni o enti.

Nella prima riunione, convocata la sera della fondazione, il Consiglio ha deliberato di nominare proprio rappresentante per l'Asia l'imprenditrice filippina Tita Puangco, tra le prime ad aderire alla EdC, ed il presidente ha accettato il successivo suggerimento di associazioni di imprenditori EdC statunitensi ed argentini, di riconoscere lo status di "sostenitori fondatori" a quanti vorranno contribuire alla associazione anche senza poterne essere formalmente soci per la loro cittadinanza extraeuropea o per l'essere persona giuridica.

Prima di tali "sostenitori fondatori" è stata nominata Laurie Anderson (Woodlands Park, Colorado, USA) che ha fornito gratuitamente alla AIEC un "logo" elaborato graficamente, costituito dalle lettere E e C in colore rosso, unite dalla rappresentazione del pianeta terra, in colore azzurro, visto sotto una angolazione che rende presenti quasi tutti i continenti, con in primo piano il continente americano, a simboleggiare il fatto che l'economia di comunione è nata in Brasile, mentre la parte nord del continente richiama in modo particolare la dimensione economica.

L'AIEC ha iniziato la sua attività con la pubblicazione in 1750 copie del Quaderno EdC "Economia di Comunione - Una cultura Nuova", a cura di Vittorio Pelligra ed Antonella Ferrucci, in cui sono raccolti gli articoli culturalmente più rilevanti dei primi dieci anni di vita di questo notiziario. Altra attività dell'AIEC è stata la traduzione in inglese e distribuzione nel mondo di 1000 copie del N.19 del Notiziario EdC.

Il 14 ottobre '04 il consiglio direttivo AIEC ha accettato sei nuovi soci fondatori italiani e spagnoli ed ha deciso di procedere alla registrazione del proprio logo nelle principali nazioni.

Il 18 Ottobre la AIEC ha presentato assieme a New Humanity (vedi pag.30) il progetto EdC in una Tavola Rotonda al Palazzo delle Nazioni Unite di Ginevra.

## Quaderno "EdC una cultura nuova"

*Quando 10 anni fa uscì il primo numero del Notiziario, qualcuno forse si stupì del sottotitolo 'una cultura nuova'. Nel 1994, infatti, l'EdC non era altro che qualche impresa e alcune timide tesi di laurea. Oggi, dopo aver ricevuto riconoscimenti internazionali, due lauree honoris causa in economia a Chiara Lubich per l'economia di comunione, diversi volumi, decine di articoli e oltre centosettanta tesi di laurea, possiamo affermare che quella intuizione conteneva una sua piccola profezia. Oggi l'EdC è anche, e forse soprattutto, un luogo dove si sperimenta e si trasmette una nuova cultura. Si comprende, in questa luce, l'importanza di interrogarsi sul rapporto che intercorre tra EdC e cultura economica, tra EdC e teoria economica.*

*Le caratteristiche del progetto di Economia di Comunione delineano un quadro di grande interesse per l'economista; una sfida ai dominanti modelli di spiegazione dell'azione umana.*

*In questi anni il Notiziario ha rappresentato uno strumento prezioso di diffusione culturale e di elaborazione teorica intorno ai temi dell'EdC. Esso ha costituito un luogo ideale di incontro e di comunione anche per le idee. Quanto è emerso non è che un tentativo di dare alla teoria economica un orientamento civile ed un'anima aperta, ed alla vita delle imprese e dei loro protagonisti una dimensione culturale profonda e radicata.*

*Questo volumetto, edito dalla neocostituita "Associazione Internazionale per una Economia di Comunione - AIEC" nasce dal desiderio di condensare le riflessioni, le idee, gli abbozzi di teoria e gli spunti culturali apparsi nei primi 20 numeri del Notiziario, frutto di elaborazioni individuali, ma mai individualistiche. Gli interventi qui presentati sono stati raccolti in 6 sezioni tematiche. Ispirazione, definizioni, fondamenti, gratuità, fiducia, relazionalità, reciprocità, felicità, alterità, globalizzazione, imprese, società e socialità, sono le parole chiave che tessono la trama di un disegno che, per quanto complesso e bello, non potrà mai descrivere appieno la complessità e la bellezza della vita stessa.*



**Vittorio Pelligra**

e-mail: pelligra@unica.it

## Gerarchia e fraternità nell'impresa<sup>1</sup>

Viviamo in una società in cui l'autorità ed i valori della chiesa, della famiglia, e di molte istituzioni sono fortemente messi in discussione. La chiesa è vista da molti come un istituto gerarchico arcaico. La famiglia si sta sgretolando, e a volte sembra non capire più il significato dell'amore. Le istituzioni hanno perso molta della loro autorità.

È interessante ed in qualche modo sorprendente, vedere che invece l'azienda sembra non essere investita da questa contestazione culturale e sociale: infatti le critiche più radicali all'istituzione impresa sono arrivate nell'800 (pensiamo al movimento cooperativo), mentre la gerarchia dell'azienda non è messa radicalmente in discussione neanche dagli scettici della globalizzazione.

Nelle aziende EdC la moltiplicazione del capitale e del profitto non sono più gli unici obiettivi dell'imprenditore. Obiettivo principale diventa "vivere la comunione", la fraternità, in una impresa operante nel mercato. Il compito dell'imprenditore EdC è molto più complesso di quello di un imprenditore "normale". Lui deve unificare gli aspetti economici e sociali.

Dal punto di vista della teoria della organizzazione, la forma organizzativa una azienda commerciale che ha come unici obiettivi quelli finanziari, può essere molto semplice e può essere strutturata molto gerarchicamente. Più complesso è il fine di una organizzazione, più complessa sarà la sua forma organizzativa ed il suo governo.

Ecco in merito la mia piccola esperienza. Quando ero direttore dell'Agenzia del Governo Olandese incaricata degli Acquisti, che aveva 500 dipendenti, il mio segretario condivideva la mia stessa spiritualità dell'unità. Quando dovevo prendere una decisione importante e volevo essere certo che in essa non entrassero motivi personali, gli esponevo gli argomenti che mi spingevano a prenderla: appena esposte le mie ragioni, senza che lui dicesse nulla, capivo se esse erano valide o meno: egli era per me come uno specchio.

Come direttore, decidere di vedere le cose "in unità" con un altro era già una esperienza speciale, un trasferire nella realtà del governo di una impresa un modo di essere che vivevo nella mia vita personale e familiare. In esso la "gerarchia", cioè la mia autorità di direttore, si faceva da se stessa debole, perché si riempiva del Carisma dell'amore.

**Leo Andringa**

e-mail: leoandrg@wxs.nl

Passando alla pratica delle aziende EdC, sappiamo che molti imprenditori vorrebbero poter verificare il loro operato con qualcuno con cui fosse possibile parlare apertamente sul come portare avanti l'azienda. Vorrebbero un consigliere disinteressato (nel senso che fosse capace di ascoltare con amore) con cui verificare le decisioni, avendone, in momenti delicati, anche suggerimenti. L'essere "due o più" a praticare la comunione in un'impresa, ci sembra una condizione minima per poter parlare di azienda EdC.

Nella gestione aziendale trovare modo di armonizzare ed integrare le esigenze di quanti sono in vario modo interessati alla stessa (proprietari, lavoratori, managers, le banche, la società civile attorno, l'ambiente, ecc, quelli che vengono chiamati "stakeholders"), è una grande sfida, che è possibile affrontare solo quando tutti si è accomunati dalla tensione al "bene comune".

È evidente che questo non può essere realizzato senza la condivisione e la cooperazione di una gran parte dei lavoratori dell'azienda e senza l'accordo della maggioranza degli azionisti.

Solo se nelle aziende la comunione è vissuta a tutti i livelli, coloro che hanno il compito del governo possono esprimere la fraternità e non solo la loro visione personale.

Questo vale anche per coloro che nell'azienda apportano il capitale: non sono superuomini, anche essi sono persone che come le altre contribuiscono con i loro talenti: così il denaro perde il suo anonimato e diventa l'espressione di una persona, una espressione d'amore.

Noi crediamo che tutto questo non possa mai essere raggiunto col potere e con l'imposizione delle idee di qualcuno su tanti: può essere raggiunto solo e sempre attraverso uno spirito di comunione che porta alla valorizzazione dei punti di vista di tutti: per il bene comune.

<sup>1</sup> testo integrale: <http://www.edc-online.org/testi.htm>  
Panel 2: "Quale azienda sta nascendo dall'EdC"  
"Per una governance di comunione" - Leo Andringa





**Tom Petrucci, uno dei primi imprenditori californiani ad aderire ad Economia di Comunione, ci ha lasciato per il cielo. Così lui raccontava il suo improvviso cambiamento di lavoro, avvenuto nel 1991:**

“Il mio settore di attività si stava riducendo, ed avendo risparmiato qualche soldo, ho pensato che era il momento di iniziare una attività in proprio. Proprio allora avevo saputo dell'economia di comunione, e con mia moglie Jeanne siamo stati subito attratti dalla possibilità di renderci responsabili non solo di provvedere alla nostra famiglia ma anche alle necessità di tanti nel mondo”.

Il saper preparare e condividere il cibo era da generazioni tradizione della famiglia Petrucci, così decidevano di aprire un ristorante: nel gennaio del 1992 a Camarillo, in California il “Petrucci’s” diventava realtà.

Gestire il ristorante è stata un'avventura con luci ed ombre, che per Tom è stata sempre una divina avventura: ogni volta che raccontava del suo lavoro, parlava per prima cosa dei rapporti con i clienti ed i collaboratori, poi dei risultati economici.

Jeanne, che ha lavorato negli ultimi anni al ristorante, così descrive come Tom gestiva l'azienda: “Voleva dare a ciascuno dei suoi collaboratori la possibilità di migliorarsi: se qualcuno era stato assunto come lavapiatti o autista ma voleva imparare un lavoro di livello superiore, Tom gli dava sempre la possibilità di farlo; se poi uno diventava esperto nel nuovo lavoro e non vi era per lui un posto adeguato, non cercava di trattenerlo in azienda. Molti avevano una famiglia a cui provvedere e Tom voleva che potessero migliorare ed avere successo”.



Tom scriveva: “Nel nostro ristorante cerchiamo di lavorare come se tutto dipendesse da noi, ma sapendo che in realtà tutto dipende da Dio. Jean ed io ben sappiamo che non faremo mai grandi profitti, ma sentiamo che riuscendo a dare lavoro a dieci persone, assicurando così una entrata a dieci famiglie, ed in più contribuendo a ridurre il problema della povertà, abbiamo raggiunto obiettivi più grandi, che sanno di eterno”.

“Nel breve momento di meditazione del mattino scegliamo un pensiero chiave da mettere in pratica durante il giorno. A volte sono bombardato da migliaia di idee su come gestire meglio il ristorante, su come guadagnare di più, e così via, ma l'unità degli altri mi permette di rimanere orientato a 'quello che conta veramente'. Il momento insieme del mattino rafforza nella mia anima la decisione che con Jean abbiamo preso quando abbiamo iniziato questa avventura: e cioè di amare il momento presente e cercare la volontà di Dio, non la nostra. Quando abbiamo iniziato l'attività sapevamo ben poco su come gestire un ristorante. Se ha successo, è perché è nei Suoi piani”.

Fin dal primo mese di apertura del ristorante, Tom e Jeanne decidevano di dare comunque una somma mensile per i poveri. Un atto di fede che aiutava a tenere sempre al primo posto l'importanza del dare.

Che la abbiano realizzata, lo ha testimonia uno dei loro clienti abituali: “Il piatto principale al ristorante ‘Petrucci’s’ è sempre l'amore. Poi ciascuno può scegliere dal menu i piatti di contorno!”.



**Antonio Vallejo**

e-mail: focolare-mla@sbcglobal.net

## L'EdC nel Nordest del Brasile



Nel marzo scorso nella Cittadella Santa Maria presso Recife si è tenuto il convegno regionale dell'EdC, con la partecipazione di Luigino Bruni, responsabile della Commissione Internazionale EdC: in esso sono stati esposti gli sviluppi concreti del progetto EdC nella zona, quali la costituzione della società di gestione del futuro Polo Produttivo "Ginetta", così chiamato in onore di Ginetta Calliari, una delle prime compagne di Chiara che negli anni sessanta aveva annunciato il carisma dell'unità in America Latina, toccando quale prima città proprio Recife, e che poi aveva per oltre trenta anni contribuito alla sua diffusione nell'intero Brasile.

Durante il congresso era stato possibile visitare il terreno dalla vegetazione lussureggiante acquistato per l'insediamento del polo, che si vuole rifletta anche nelle attività economiche che ospiterà la specificità dell'area, in cui la natura si esprime armoniosa e rigogliosa.

Al congresso EdC avevano partecipato anche docenti delle Università Federali di tutto in Nord Est e rappre-

sentanti di governo, tra cui il dott. Carlos Matos, Ministro dell'Agricoltura del Cearà, stato situato sul litorale atlantico appena sotto l'equatore.

Il ministro Matos vi era stato invitato da Emmir Nogueira, co-fondatrice della Comunità Cattolica Shalom, a cui egli si era in precedenza rivolto chiedendo un aiuto per dare un timbro spirituale all'agire del governo, particolarmente nei progetti di sviluppo sociale.

Al termine del convegno il ministro Matos inviava una lettera ufficiale a Chiara Lubich, ottenendo che nel luglio seguente Luigino Bruni si rendesse disponibile per approfondire e diffondere i principi di questa nuova cultura economica fra quanti nell'ambito del governo, della società civile del suo stato erano coinvolti nel realizzare con lui impegnativi programmi di sviluppo.

Così la settimana dal 4 al 9 luglio diveniva per Luigino Bruni una settimana intensissima di annuncio dell'Economia di Comunione nello stato del Cearà, a studenti, ricercatori e professori dell'università Vale do Acaraú, alla Federazione delle Industrie dello Stato, all'Associazione dei Giovani Imprenditori e persino alla Borsa Valori. Una settimana di conferenze, ma



**Vanise Rezende**

e-mail: vanise.rezende@terra.com.br

anche di visite in campo ai progetti di sviluppo e di incontri con altri ministri di stato e con il governatore dello stesso.

Giorni pieni di sorpresa per la larga condivisione della proposta della comunione in economia, che fanno intravedere per il progetto EdC orizzonti che si allargano all'ambito politico e sociale.

Uno dei risultati è stato un progetto da realizzarsi assieme alla Comunità Shalom, che prevede come prima fase una "scuola di formazione" di dieci giorni rivolta ai tecnici statali che coordinano le azioni di governo, che in seguito si estenderà ai funzionari locali in diretto contatto con le comunità che parteciperanno al nuovo programma di governo, rivolto ad oltre un milione di famiglie che affrontano le immense difficoltà derivanti dalla periodica siccità che colpisce il 90% delle comunità contadine.

A conclusione di questi incontri uno dei responsabili del governo ha detto: *"Quando abbiamo intravisto la possibilità di aver qui il Prof. Luigino Bruni, ci è venuta la speranza che potesse darci una luce per costruire un nuovo progetto (...) rivolto all'uomo. Alla fine di questa settimana siamo molto felici: non abbiamo ancora un progetto costruito, ma abbiamo una grande luce. Abbiamo una opportunità rara di costruire insieme questo nuovo progetto"*.

Si riferiva al progetto "Piano di Convivenza con il Semi-Arido nello stato del Ceará" per cui il governatore dello stato aveva scelto il ministro Matos quale coordinatore: un piano che deve programmare una rete di azioni prioritarie ed integrate, come quelle riguardanti infrastrutture, educazione, salute, attività agricole, organizzazione sociale, nuove strutture per le risorse idriche ed altro, per promuovere lo sviluppo umano ed economico-sociale della popolazione, in particolare quella di basso reddito.

L'obiettivo è di aiutare a trovare le soluzioni migliori per le famiglie e per la comunità, imparando a convivere meglio con le situazioni imposte dal clima semi-arido. *"Dobbiamo aprirci verso la società - diceva il dott. Matos - e vedere dove si stanno sviluppando*



*esperienze che possano arricchire il governo e perciò anche la società stessa. E noi non abbiamo esitato a scrivere a Chiara Lubich, chiedendo un aiuto del focolare per discutere insieme a noi questa proposta"*.

La "scuola di formazione" s'inserisce, in questo Piano di Governo, tra le azioni di uno dei suoi nuclei prioritari, quello dello Sviluppo Umano e Sociale. E la sua missione sarà generare una cultura nuova e soprattutto nuove vie per l'educazione ed il sostegno della popolazione, suscitando una comprensione integrata dell'uomo e delle sue risorse, in modo da creare situazioni favorevoli per mettere in luce le sue capacità di essere protagonista di crescita spirituale, partecipazione, autonomia e miglioramento di vita.

Il lavoro per dar corpo a queste scuole è già avviato, e la presenza al Convegno Internazionale "Nuovi Orizzonti dell'Economia di Comunione", di un rappresentante del governo del Ceará e di due persone della Comunità Shalom, tra esse la co-fondatrice Emmir Nogueira, indica secondo loro stessi: *"la speranza e l'impegno di fare crescere la comunione e di implementare la cultura del dare in vista anche dell'uomo che soffre"*.



## Nazione sviluppata, nazione fraterna

Il più recente documento dell'OIT<sup>1</sup> conferma che la presente globalizzazione economica ha messo in moto un processo di cambiamento che coinvolge ogni realtà umana. Le nuove tecnologie stanno creando un mondo interconnesso ad un livello mai prima sperimentato.

Il risultato è una crescente interdipendenza nel commercio, nella politica degli investimenti, nella finanza e nella organizzazione della produzione, oggi concepita in scala globale, ma anche una crescente interazione sociale e politica tra organizzazioni e persone di tutto il mondo.

I benefici che ne possono derivare sono enormi. La possibilità estesa a tutto il mondo di entrare facilmente in contatto accresce la consapevolezza della comune appartenenza alla stessa comunità umana, mentre la grande potenzialità produttiva oggi raggiunta dall'economia, se correttamente gestita potrebbe aprire la strada ad altrettanto grandi ed inediti progressi, come la creazione di posti di lavoro più produttivi e migliori per tutti ed un forte impulso alla lotta contro la povertà.

Purtroppo però siamo molto distanti dal realizzarsi di queste possibilità: la presente globalizzazione sta ottenendo risultati molto squilibrati tra una nazione e l'altra, ed anche tra i cittadini delle diverse nazioni: si crea ricchezza, ma troppe nazioni e troppe persone non solo sono escluse dal fruirne, ma non sono neppure considerate quando si prendono decisioni di portata globale.

Nel settembre 2000, i 189 Stati membri delle Nazioni Unite, si sono solennemente impegnati firmando la "Dichiarazione del Millennio", a raggiungere precisi "obiettivi di sviluppo" nella lotta alla povertà, in modo da ridurla significativamente entro l'anno 2015.

Gli obiettivi da raggiungere entro il 2015 sono: ridurre alla metà il numero di persone che patiscono la fame e vivono con meno di un dollaro al giorno, rendere possibile ovunque l'educazione di base, promuovere l'uguaglianza tra i sessi e le opportunità di realizzazione per le donne, ridurre la mortalità infantile, migliorare la salute materna, combattere l'AIDS, la malaria e altre malattie infettive, assicurare la sostenibilità ambientale e - l'obiettivo più importante per conseguire tutti gli altri - promuovere cooperazione a livello globale per lo sviluppo. Malgrado l'importanza storica della *Dichiarazione del Millennio*, si deve dolorosamente constatare che

senza la volontà politica ed il rinnovato impegno di tutti i Paesi coinvolti, molti di questi obiettivi non saranno raggiunti entro la data stabilita.

Le ragioni sono profonde, sono legate alla cultura prevalente, a come in essa viene concepito l'essere umano.

All'origine delle contraddizioni così profonde del presente modello di sviluppo, sta una concezione dell'uomo quale individuo il cui obiettivo è "se stesso" che potrebbe essere rappresentato dallo stereotipo dell'*homo oeconomicus*: l'essere umano non viene cioè considerato come "una persona" un essere in relazione, che ha bisogno degli altri per realizzarsi.

Per compensare le conseguenze negative di questa visione, oggi si cerca di promuovere anche a livello delle grandi organizzazioni internazionali e delle Nazioni Unite un nuovo paradigma di sviluppo, partecipato e solidale, basato sul diritto dei popoli alla autodeterminazione e al libero esercizio della sovranità nazionale: un paradigma che prospetta la sfida dell'*interdipendenza* e dell'*interculturalità* tra le nazioni.

Sviluppo solidale: per un nuovo paradigma di sviluppo la solidarietà è necessaria, ma non sufficiente: speriamo che l'enfasi oggi posta sul tema della solidarietà porti invece al recupero del principio della *fraternità*.

Spesso oggi si usano le parole *solidarietà* e *fraternità* come se avessero lo stesso significato, ma una cosa è essere "solidale" con l'altro associandomi in qualche circostanza alla sua causa, un'altra è essere *suo fratello*. Fratello di qualcuno si è *per nascita*, ed implica un rapporto personale, non tanto con la sua *causa* ma, *con lui in quanto persona*, in quanto membro della stessa e unica famiglia umana.

Senza la fraternità non sarebbe possibile parlare di sviluppo, dato che uno sviluppo che non viene costruito sulla fraternità emargina, esclude e genera l'odio. Possiamo quindi affermare che *una nazione la si può dire sviluppata solo se si dimostra una nazione fraterna*, impegnata verso il bene comune internazionale.

L'Economia di Comunione dà a questa sfida una risposta precisa sia come annuncio che come testimonianza di vita, ma anche *crea cultura*, cioè crea stili di vita materiali e spirituali, tradizioni e norme di comportamento.

Per l'Economia di Comunione *pluralità e dialogo, apertura e condivisione, fraternità e unità della famiglia umana*, non sono alternative da scegliere, ma dimensioni in cui vivere, grazie a una scelta personale e comunitaria, cooperando con tutti gli uomini e le donne del mondo di oggi.

<sup>1</sup>Organizzazione Internazionale del Lavoro.

Informativa 2004: "Per una globalizzazione giusta: creare opportunità per tutti".



Cristina Calvo

e-mail: ccalvo@caritas.org.ar



## Molti suggerimenti da cinque qualificati osservatori esterni

“È pensabile che attraverso qualche centinaio di imprese con una logica nuova il messaggio di condivisione e di amore dell'EdC possa diffondersi nelle diverse parti del mondo, senza il coinvolgimento di quei gruppi, di quelle istituzioni, di quei milioni di persone che come voi desiderano che i frutti della globalizzazione arrivino a tutti, ma senza offendere la dignità e i sentimenti dei deboli e degli umili?”

Credo che la gran parte dei presenti alla tavola rotonda “Nuovi orizzonti della riflessione economica” condividesse le parole del dr. **Parekh** – economista, esponente del filone giainista dell'induismo, fautore di stili di vita rispettosi della persona e della natura - piene di affetto e di stima per l'esperienza e lo spirito dell'EdC. Ma come fare perché essa possa dire qualcosa al miliardo di indiani che oggi si trovano tra gli scintillii di un nuovo consumismo e il permanere di enormi sacche di esclusione economica e sociale, mentre il grande patrimonio di valori ereditato dal passato ha sempre minor presa sui giovani? Da qui un forte invito ad un dialogo che dagli aspetti spirituali si estenda anche al terreno dell'economia.

Non solo imprese, dicevamo, ma certo non possiamo dimenticare la loro attività, e in particolare la dimensione del lavoro. Ne ha parlato **Michael Naughton** – della University of St. Thomas, nel Minnesota (USA) – stimolato dal vedere come chi opera nelle imprese EdC sia legato ad esse da qualcosa di più del solo legame costituito dai soldi. “Il pensiero sociale della chiesa indica tre principi per la determinazione dei salari: che consentano al lavoratore e alla sua famiglia di vivere; che riconoscano il suo contributo produttivo; che siano compatibili con l'equilibrio economico dell'impresa. Tuttavia, anche se “disegnati” al meglio i livelli salariali non sono sufficienti a creare vera soddisfazione, né a creare una comunità. Perché nel lavoro c'è qualcosa di più: la nostra intera persona, con la sua soggettività e la tensione al trascendente che la caratterizza, non può non essere presente in ognuna delle attività che compiamo.”

**Benedetto Gui**

e-mail: benedetto.gui@unipd.it

**Maria Manuela da Silva** - già professore di Economia all'Università di Lisbona, ha sottolineato il malessere crescente derivante da un aumento dell'impegno lavorativo e dello stress; vita professionale e familiare sono sempre meno conciliabili, a tutto scapito della seconda, mentre prosegue la corsa ai beni acquistabili nel mercato, ormai del tutto insensata nei paesi ad alto reddito. Molto ricco il testo scritto che accompagnava l'intervento, quasi il manifesto di un'economia capace di promuovere la persona, le comunità e l'ambiente. Cruciale per perseguirla è un'azione a livello politico, per creare degli strumenti di controllo a livello planetario che consentano di contrastare disfunzioni e abusi di potere.

Fa da testimone della tematica del consumo **Bob Goudzwaard**, già professore di Finanza presso la Free University of Amsterdam, ex parlamentare, oggi responsabile dei rapporti con il Fondo Monetario Internazionale per il Consiglio Mondiale delle Chiese. Un nome, il suo, che da tempo è legato ad un titolo-slogan: *economy of enough*, potremmo dire, l'economia del “può bastare così, grazie”. La prima ragione per dire “basta” è per fare spazio, nell'accesso alle risorse limitate della terra, a quei miliardi di uomini che già soffrono degli squilibri ambientali del pianeta, ma senza aver mai visto più che le briciole dell'economia del troppo (che si rivela sempre di più un'economia senza gioia). “Nell'EdC l'*homo donator* di cui parla Vera Araujo, può manifestarsi non solo in una comunione produttiva, ma anche in una comunione “nel consumo”.

Infine, nelle parole di **Rogate Mshana** - economista tanzaniano, luterano, responsabile per il Consiglio Ecumenico delle Chiese dell'ambito “Giustizia economica” – l'invito ad un'economia che metta insieme comunione e giustizia. Dopo aver ricordato come un anno di lavoro agricolo di suo fratello gli abbia fruttato poche decine di dollari, ha affermato: “È necessario andare oltre il livello micro-economico per affrontare i sistemi di ingiustizia che operano contro i poveri e distruggono l'ambiente. Occorre lasciarsi ispirare dalla compassione per coloro che oggi soffrono, per far in modo che le loro voci penetrino nelle istituzioni economiche del mondo e le cambino, secondo il metodo della giustizia trasformativa. Restituzione e riparazione possono ristabilire riconciliazione e relazioni tra persone, superando l'*apartheid* economico, che è ancora in vigore”.

L'ascolto della sala, attentissima sotto le cuffie per un'ora e mezza, è stato sorprendente, tanto che l'applauso finale che ha investito l'ultimo relatore, anche a nome di chi lo aveva preceduto, lo ha lasciato commosso. Dal palco alla platea era passato un abbondante e significativo flusso di stimoli culturali; dalla platea tornava un riscontro che faceva sentire in qualche misura possibile quanto auspicato e intravisto in quel pomeriggio.



## La categoria della Comunione nell'ente locale

È possibile portare la categoria della Comunione nella gestione degli enti pubblici? Per esperienza diretta mi soffermo su alcuni aspetti che riguardano gli Enti Locali, ma sarebbe interessante anche affrontare il discorso per tutta la pubblica amministrazione.

Se guidare bene un ente locale secondo i parametri dell'efficienza e dell'efficacia è già un risultato importante per un politico, è possibile fargli fare un ulteriore salto di qualità verso un ente "di comunione" adottando egli stesso nell'agire politico la cultura della fraternità.

Non è una utopia, diversi politici in Italia e nel mondo stanno facendo proprio questo cammino, che presuppone un rapporto costruttivo con le diverse parti politiche, la partecipazione attiva dei cittadini alla cosa pubblica, il rispetto istituzionale e del cittadino con una particolare attenzione agli ultimi, ecc.: le scelte che scaturiscono sono molteplici, tutte informate dal porre al centro di esse la persona.

Dall'esperienza dell'Economia di Comunione sono scaturite negli anni delle "Linee per Condurre una Impresa EdC" che affrontano sette aspetti dell'agire aziendale: vediamo se è possibile individuare in analogia a tali linee alcuni aspetti concreti della vita di un ente locale:

a) **La Comunione.** Scopo di un ente locale è coordinare politiche o fornire servizi ai cittadini, e non - come nel caso delle aziende - produrre utili. Questo non esclude che anche negli enti locali si possa vivere la Comunione: essi attuano varie forme di condivisione, erogando contributi e fornendo servizi per le categorie deboli.

Se tutto questo fa già parte dello scopo istituzionale come oggi concepito, adottare la categoria della fraternità politica, che tende alla "comunione" richiede ulteriori passi.

Essa esige la capacità di mettersi in gioco, in un rapporto che genera reciprocità, e per un ente locale, che rappresenta la comunità, questo potrebbe significare trovare nuovi interventi, superando anche i confini territoriali. Come farlo? Ecco alcune proposte concrete:

1) **Gemellaggio** con una comunità di un paese in via di sviluppo, realizzando progetti mirati, magari anche coinvolgendo altri enti, creando nel tempo una rete di Enti di Comunione.

2) **Sostegno al progetto EdC**, destinando annualmente con decisione del consiglio una somma per progetti EdC di aiuto agli indigenti e per la formazione alla cultura di Comunione, utilizzando avanzi di gestione o mettendolo a preventivo come scelta politica condivisa dai cittadini.

3) **Partecipazione in aziende** che aderiscono all'EdC, per stimolarne la nascita e lo sviluppo. È previsto dalla legge la possibilità di partecipazione in impresa da parte degli enti locali:

potrebbe essere significativo l'acquisto di azioni dei poli industriali EdC.

4) **Promozione di piccoli poli produttivi locali**, secondo lo spirito EdC, coinvolgendo le commissioni EdC e gli imprenditori locali con idee valide favorendo capitali, aree attrezzate, ecc.

Come per le imprese EdC, questo "dare" deve avvenire con prerogative precise, attraverso una gestione efficiente e di comunione e suscitando reciprocità in chi riceve: un gesto che sia parte stessa della vita dell'ente, non una filantropia che provoca dipendenza: in questo senso è utile passare in rassegna gli altri aspetti.

b) **L'apertura e la sensibilizzazione istituzionale.** Istituito *consulte* nella quale la gente possa esprimersi sulle scelte concrete; *gemellaggi* con altre istituzioni a livello internazionale, o *coordinamenti* a livello locale.

c) **La gestione etica e la valorizzazione del lavoro.** Gestendo la *cosa pubblica* è utile diminuire gli sprechi ricordandosi che i "proprietari" sono i cittadini. Il lavoro pubblico che deve essere di esempio, quindi deve essere impegnativo, stimolante, retribuito equamente e non svalutato o sopravvalutato.

d) **Rispetto dell'uomo e integrazione.** Nelle grandi città come nei piccoli centri aumenta la solitudine. È opportuno lo sviluppo di politiche che aumentino la condivisione e l'attenzione al prossimo. Ed anche far incontrare le diverse culture che co-abitano sul territorio.

e) **Il ruolo dell'ambiente:** l'ente locale ad ogni livello ha specifiche competenze che si integrano con quelle degli altri livelli. Sulla programmazione territoriale si perseguono gli obiettivi legati alla qualità della vita, passando attraverso un concetto armonioso di città e di sviluppo, di sicurezza e rispetto dell'ambiente, ed anche la bellezza degli ambienti urbani.

f) **Formazione interna e promozione dell'istruzione** nella comunità locale, anche attraverso la formazione continua, e la parità del diritto di accesso ai corsi.

g) **Comunicazione interna ed esterna:** rapporto con i cittadini, dialogo tra istituzioni e tra i diversi servizi e uffici, utilizzando ad esempio come strumento operativo il Bilancio Sociale. Si tratta infatti di esprimere la "comunione" nelle scelte di bilancio ed anche esprimere queste scelte attraverso un documento chiaro e comprensibile, espresso per destinatario di spesa e non solo per tipologia di costo, coinvolgendo tutti i soggetti interessati.

Infine, il tentativo di traslare l'intuizione dell'EdC anche nel settore pubblico, porterebbe anche ad una rivisitazione della dicotomia Stato-Mercato, assumendo entrambi l'obiettivo della Comunione.

**Pierangelo Romersi**

e-mail: pierangelo.romersi@provincia.pc.it



## Le scuole di EdC nel mondo



Le scuole per operatori di EdC sono nate su proposta di Chiara Lubich il 5 aprile 2001, in occasione dell'incontro internazionale a Castelgandolfo, per rilanciare e consolidare il progetto a dieci anni dalla sua nascita.

Alcuni mesi dopo si è inaugurata la prima Scuola italiana a Milano che a partire dal novembre 2003 proseguiva a Piacenza, città più facile da raggiungere dagli operatori del Nord e Centro Italia.

Nell'ottobre 2003 si teneva un primo incontro nella cittadella di Ottmaring in Baviera, per gli operatori della regione e nel marzo 2004 un nuovo incontro, aperto a tutta la Germania.

In Belgio si sono svolti tre momenti di formazione per imprenditori e operatori economici, sui temi: "La volontà di Dio nella vita economica", "L'arte di amare nella vita economica", "La felicità e l'economia". Ogni tema è stato sempre seguito da uno scambio profondo di esperienze.

In Francia vi sono stati due momenti di formazione: nel marzo scorso quattordici imprenditori si sono incontrati alla Mariapoli Giulio, nei pressi di Parigi, trattando il tema "La Parola per l'impresa".

In Brasile nella Mariapoli Ginetta presso San Paolo si è tenuta una vera e propria scuola di formazione, che è già arrivata al decimo incontro.

Nella Scuola italiana a Milano e Piacenza si sono tenute otto lezioni, coordinate da Alberto Ferrucci: esse iniziavano con la presentazione, effettuata da Dori Zamboni, Antonia Benaglio e Bruno Venturini, dei seguenti temi di spiritualità: Dio è Amore, la Volontà di Dio, il Vangelo, l'Arte di Amare, Amare per primi, Farsi uno, Amare il nemico, l'Amore reciproco.

Quindi alternativamente gli economisti Luigino Bruni e Benedetto Gui presentavano una relazione sui riflessi sulla teoria economica e sulla vita delle imprese della pratica di tali temi nella vita aziendale. Da tali riflessioni scaturivano vari spunti, alcuni particolarmente innovativi, che, discussi e condivisi, iniziano a formare una *cultura economica di comunione*.

Ad esempio nell'incontro in cui si è approfondito il tema: *l'amore reciproco*, Luigino Bruni ha dato una definizione di *reciprocità-comunione* che è parsa illuminante per l'applicazione in un'azienda EdC: "...una prima caratteristica tipica della reciprocità sociale è l'apertura. La risposta dell'altro, l'atteggiamento reciprocante, non è mai soltanto ritorno

verso colui che ha donato per primo: la reciprocità-comunione è sempre aperta verso un terzo, qualcun altro che garantisce che la comunione non sia ripiegata su se stessa e abbia il crisma della gratuità vera..."

Ugualmente illuminanti sono state le riflessioni di Benedetto Gui sulla applicazione in ambito aziendale dell'*amore al nemico*.

Ai temi sono sempre seguite delle esperienze di imprenditori e un dialogo tra i partecipanti, con comunione di idee, riflessioni, esperienze, difficoltà e soluzioni. C'è stata anche l'occasione di comunicare aggiornamenti sulla vita del movimento di Economia di Comunione nel mondo.

Caratteristica comune degli incontri della Scuola è stato l'impegno degli intervenuti ad andare in profondità sul significato del vivere lo spirito di Comunione in azienda, nelle varie situazioni concrete, pur con tutte le difficoltà esistenti.

Le esperienze donate e le riflessioni portate dagli studiosi non sono mai risultate delle "soluzioni magiche" o "regole standard", ma suggerimenti su come ricercare nello spirito di unità le risposte ad ogni problema, facendola diventare "cultura di impresa", sapendo che la soluzione a quel particolare problema di quella particolare azienda non potrà mai essere appresa a "scuola", ma sarà il risultato di un processo di dialogo e di Comunione.

Senza dubbio questi incontri hanno rappresentato una vera "scuola" anche nella esperienza di Comunione vissuta tra le diverse "categorie professionali" dei partecipanti: studiosi, consulenti, imprenditori. La continuità di questi incontri è un elemento importante sia per la costruzione di "reti di fraternità" tra i partecipanti, sia per l'approfondimento della spiritualità applicata all'economia.

Da questa scuola sta nascendo anche la prospettiva di nuove soluzioni organizzative per le aziende EdC, cioè di passare dall'impegno dei singoli imprenditori o operatori a vere e proprie modalità di gestire le imprese in modo che esse siano strutturalmente predisposte a diffondere e a vivere ad ogni livello organizzativo lo spirito di Comunione.

Al termine del secondo ciclo di lezioni della Scuola italiana, è emersa l'esigenza di replicare queste scuole più capillarmente nelle varie regioni, collegando quelle più decentrate via video-conferenza, e di far seguire ad ogni incontro di formazione altri incontri di riflessione tra gruppi di partecipanti operanti nella stessa area.

Il prossimo incontro di Piacenza è previsto il 29 novembre sul tema "amore reciproco e fraternità". Si svolgerà presso la sala dell'Associazione Industriali ed è prevista la possibilità di collegamento in video conferenza con le regioni italiane che lo desiderino.

Senza dubbio quella che Chiara ci ha proposto è una scuola molto originale, che gli operatori EdC stanno costruendo assieme, e la comunione che ne scaturisce rappresenta già essa stessa un primo tipico frutto della "formazione" di uomini nuovi.



**Giovanni Mazzanti**

e-mail: giovannimazzanti@gmep.it

# Socialità, Mercato e l'estinzione dell'Homo Economicus

Con l'articolo intitolato "Quando il denaro impoverisce" apparso sul numero 20 di questo notiziario avevamo avviato una discussione su alcuni filoni di ricerca importanti della teoria economica moderna che appaiono essere particolarmente rilevanti per una comprensione profonda del progetto di Economia di Comunione.

In quel primo articolo avevamo affrontato il tema delle "motivazioni intrinseche", con questo, invece, vorremmo allargare il discorso all'ambito delle cosiddette "preferenze sociali". Mentre nel caso delle motivazioni intrinseche le ragioni di una scelta sono tutte individuali, per quanto riguarda le preferenze sociali, invece, tali ragioni derivano dall'interazione con le altre persone.

Nel 1881 Francis Ysidro Edgeworth affermava che "il principio primo della scienza economica è quello per cui ciascun agente è guidato soltanto dal proprio interesse personale".

Nel 2004 Colin Camerer, importante economista americano, riassumendo e sintetizzando i risultati delle più recenti ricerche sperimentali conclude invece che "l'interesse personale è l'eccezione e non la regola del comportamento umano".

Questi centoventi anni hanno visto una straordinaria evoluzione del pensiero economico e delle sue tecniche formali d'analisi, che sembra consegnarci una nuova coscienza circa l'inadeguatezza dell'assunzione di egoismo razionale nel descrivere e spiegare fenomeni relativi alle scelte umane.

Non bisogna ingannarsi e pensare che effettivamente gli economisti siano così ingenui da pensare che nella realtà la gente si comporti solo ed esclusivamente in maniera egoistica nel cento per cento dei casi. La lettura corretta di tale assunzione è quella secondo cui, l'autointeresse essendo un movente pervasivo e semplice da concettualizzare, riuscirà a spiegare il comportamento osservato nella maggior parte delle occasioni.

Non importa se le vere ragioni che stanno dietro una scelta ci sono ignote, tanto saremo in grado di spiegare il comportamento osservato "come se" effettivamente i soggetti si comportassero in maniera autointeressata. In questo senso l'esempio classico è quello del giocatore di biliardo.

Anche se in genere un giocatore di biliardo non conosce le equazioni differenziali che descrivono il moto delle palle che colpisce con la sua stecca, un osservatore esterno potrà spiegare tale moto sulla base di

quelle equazioni. L'autointeresse sarebbe per le persone come le leggi del moto per gli oggetti fisici. Su questa base si è costruita tutta la teoria della scelta razionale che costituisce oggi il cuore dell'economia moderna.

Eppure in anni recenti si è fatta strada tra gli economisti l'esigenza di iniziare a distinguere in maniera rigorosa ciò che abbiamo inventato da quello che invece effettivamente abbiamo scoperto.

Come a dire – "distinguiamo i fatti reali dalle nostre ipotesi su tali fatti". In questa luce allora possiamo porci il problema di quanto bene le nostre teorie effettivamente descrivono i comportamenti reali. L'economia sperimentale ed in particolare la teoria dei giochi comportamentale (*behavioral game theory*) offrono, in questo senso, risposte non troppo rassicuranti.

Alla luce delle più recenti ricerche il comportamento razionalmente egoistico diventa da regola, una eccezione. Abbiamo bisogno di nuovi principi comportamentali da incorporare nelle teorie e così si rivaluta l'importanza di comportamenti pro-sociali ispirati a fiducia, equità e reciprocità.

Nel processo che ha portato alla falsificazione del principio dell'autointeresse, un ruolo determinante l'ha esercitato il cosiddetto *gioco dell'ultimatum*.

Immaginiamo due persone che devono spartirsi una torta. Il primo propone una divisione, se il secondo l'accetta, ognuno prende la sua parte; ma se invece il secondo rifiuta, né il primo né il secondo prenderanno niente.

Supponiamo ora di applicare la teoria della scelta razionale per cercare di prevedere come i nostri due giocatori si comporteranno in una situazione simile.

Il secondo soggetto (rispondente) dovrà scegliere tra accettare l'offerta, qualunque essa sia, o rifiutarla. Nel primo caso otterrà una fetta di torta, forse grande, forse piccola; nel secondo caso non otterrà niente.

Siccome stiamo assumendo che ai nostri soggetti la torta piaccia, è facile immaginare che il rispondente dovrà accettare qualsiasi offerta gli venga fatta, e questo sulla base dell'argomento che avere una fetta di torta, anche piccola è sempre meglio che rimanere a bocca asciutta.

E siccome tale ragionamento è noto anche al soggetto che propone la spartizione, egli sarà spinto ad offrire la fetta di torta più piccola che riuscirà a tagliare.

Supponiamo che la torta possa essere tagliata massimo in dieci fette, la teoria della scelta razionale prevede un esito nel quale il proponente andrà a casa con nove fette e il rispondente con una sola fetta di torta.

Confrontiamo ora tali previsioni con i comportamen-

**Vittorio Pelligra**

e-mail: [pelligra@unica.it](mailto:pelligra@unica.it)





ti osservati in situazioni reali, con “torte” reali e con soggetti reali, cosa noteremo? I risultati di tali studi che sono ormai numerosissimi mettono in luce che raramente i soggetti offrono meno del 30% della torta e che i rispondenti rifiutano la metà delle offerte che vanno al di sotto della soglia del 20%.

Tale risultato è contro-intuitivo, perché secondo la logica dell'interesse individuale si dovrebbe offrire il meno possibile, l'1-2%, e si dovrebbe accettare qualunque offerta, seppur piccola. I risultati sperimentali quindi falsificano sistematicamente le previsioni della teoria.

Ma quanto sono robusti questi risultati? Quanto sono, cioè, generalizzabili fuori dal laboratorio? La risposta più convincente in questo senso, mi pare venga da un impressionante studio condotto da un gruppo interdisciplinare di antropologi ed economisti coordinato da Sam Bowles e Colin Camerer che ha tentato attraverso lo studio di 15 diverse piccole società primitive, geograficamente isolate, di identificare gli effetti “culturali” sulle scelte più o meno “socialmente orientate” degli agenti.

I risultati cooperativi, sia pur con differenze da cultura a cultura, persistono anche tra le tribù della Amazonia e nei villaggi africani, così come nelle isole degli arcipelaghi indonesiani e in tutte le microsocietà prese in considerazione da Bowles e colleghi.

Uno degli aspetti più interessanti dello studio porta all'individuazione di quei fattori che contribuiscono maggiormente a spiegare le variazioni nel comportamento tra cultura a cultura.

Uno di questi fattori che influenza di più i valori dell'offerta media e del tasso di rigetto è la presenza di una “cultura di mercato”, definita come l'esistenza di un mercato per il lavoro salariato e un mercato per la vendita e l'acquisto dei prodotti agricoli.

Tale risultato è molto interessante perché l'opinione

comune ritiene che maggiore è lo sviluppo dell'attività mercantile in una data società, maggiore sarà l'attenzione dei suoi membri agli aspetti relativi allo scambio di equivalenti. E maggiore tale attenzione, minore dovrebbe essere la propensione al dono, alla fiducia e alla reciprocità.

Invece i dati degli antropologi sembrano mostrare come la logica dello scambio mercantile, tipica del mercato, aiuta a superare vincoli familistici o di clan, attraverso la creazione di relazioni sociali basate su norme cooperative e finalizzate alla condivisione di risorse.

Un'altra delle conclusioni di questi studi fa riferimento al fatto che benché universalmente diffusa, la propensione al “dare” è molto variabile da cultura a cultura.

Ciò fa ipotizzare che essa sia un fatto culturale e quindi trasmissibile. Non si dona perché si è “buoni”, ma perché qualcuno ce lo ha insegnato, o ancora più probabilmente perché abbiamo ricevuto.

Anche qui riecheggia l'intuizione profonda che sta sotto la proposta di destinare parte degli utili alla diffusione della “cultura del dare”.

Questi fatti sono estremamente rilevanti per quanto riguarda l'interpretazione delle dinamiche che osserviamo tra gli aderenti al progetto EdC.

Le imprese EdC infatti non escono dal mercato, non fuggono le regole della concorrenza e dello scambio, ma le accettano e, in un certo senso, le completano. Se il mercato, infatti, opera efficientemente per quanto riguarda la creazione della ricchezza, è totalmente silente per quanto riguarda la sua redistribuzione.

Le imprese di EdC, con il loro agire, istillano nel mercato orientamenti pro-sociali operando una redistribuzione volontaria della ricchezza prodotta. Così come accade con la “torta” dell'*ultimatum game*, anche con gli utili aziendali si supera la logica appropriativa a favore di una dimensione donativa e inclusiva.

Archivio mondiale delle Tesi su EdC:

**Antonella Ferrucci**

c/o Prometheus srl  
Piazza Borgo Pila, 40  
16129 Genova (Italy)  
tel. +39/010/5459820  
5459821

(martedì e giovedì dalle 10.00 alle 13.00)  
fax +39/010/581451  
e-mail: antonella.ferrucci@prometh.it

Le tesi rese disponibili dagli autori sono consultabili sul sito [www.ecodicom.net](http://www.ecodicom.net) raggiungibile anche attraverso il sito di EdC [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)

## Diciassette nuove tesi di Laurea su EdC

Il congresso EdC dello scorso settembre è stata l'occasione per fare il bilancio di questi primi tredici anni riguardo all'impegno degli studenti nella elaborazione di studi su Economia di Comunione: in questo ambito abbiamo avuto notizia di molte tesi di cui non conoscevamo l'esistenza in particolare dall'America Latina. Oggi possiamo affermare di avere notizia di 170 tesi di laurea discusse, scritte in dieci lingue, 106 delle quali in università europee, 60 in università latino americane, due in università africane e due in università asiatiche. Di queste oltre 130 sono disponibili sul nostro sito web.

Riguardo agli ambiti di studio, ed ai "contenuti" di tali tesi, risulta quasi impossibile citare tutte le angolazioni sotto le quali è stata studiata Economia di Comunione. Sono moltissime. Gli argomenti trattati negli anni dimostrano il progressivo ampliarsi di tali indagini sul progetto, con particolare riguardo ai vari aspetti economici ed organizzativi che scaturiscono dal mettere "al centro" la persona.

Dopo una primissima fase in cui prevalevano tesi di descrizione e divulgazione del progetto, in seguito ci si è concentrati maggiormente sui "frutti" che la pratica dell'EdC riusciva a produrre all'interno delle imprese: sono diventati frequenti i temi della Responsabilità Sociale delle aziende, la presenza al loro interno di Capitali Intangibili, la valenza tutta nuova che assumono in esse le Risorse Umane, la categoria dei beni relazionali, eccetera. Molte delle diciassette tesi di cui si fa cenno in questo numero del notiziario - il numero di tesi più alto ricordate in un numero - trattano di questi argomenti.

Due di queste affrontano aspetti finora non ancora indagati: Sandra Ferreira Ribeiro affronta il tema molto interessante di "Carisma e Modernità"; Chiara Possia invece individua nella categoria della "prossimità" il particolare contributo della esperienza di EdC rispetto alla soluzione del "dilemma del samaritano" cioè al tema della ricerca di una strada, da molti considerata inesistente, che permetta l'aiuto del povero senza che esso sia portato ad adattarsi nella sua povertà.

Come sempre invito quanti riflettono su questo progetto a condividere la propria tesi una volta completata. Farlo è semplice: basta compilare il modello di abstract scaricabile al sito [www.ecodicom.net](http://www.ecodicom.net) ed inviarlo insieme ai files della tesi all'indirizzo: [antonella.ferrucci@prometh.it](mailto:antonella.ferrucci@prometh.it)

### Marta Chiara e Silva

e-mail: [focfbp@terra.com.br](mailto:focfbp@terra.com.br)

Laurea in Scienze dell'Amministrazione  
Centro Universitario de João Pessoa – UNIPÊ (Brasile)  
3 settembre 2002

Lingua:  
Portoghese

Tesi in Strategie Aziendali:

### EdC: Razionalità economica e gestione imprenditoriale

Relatore: Prof. PhD, Guilherme Albuquerque Cavalcanti

Per evidenziare l'apporto che l'EdC può dare alla teoria ed alla prassi della Gestione Aziendale, si effettua un parallelo fra la razionalità economica vigente e la razionalità che emerge dalla spiritualità dell'Unità, e si introduce lo sviluppo sostenibile come possibile risposta ai problemi attuali a livello mondiale. Si conclude che EdC diffonde un nuovo tipo di razionalità economica per mezzo della quale si delineano nuovi concetti e pratiche di vita aziendale. Tale razionalità permette la costruzione di un'etica del lavoro e la formazione di uomini nuovi, aspetti essenziali per l'eliminazione della povertà e delle disuguaglianze nella nostra società.

### Nilda Maria Domingos Mendes

e-mail: [nildamar@terra.com.br](mailto:nildamar@terra.com.br)

Master in Risorse Umane e Amministrazione  
Università Federale di Paraíba (Brasile)  
23 aprile 2003

Lingua:  
Portoghese

### Tesi: Relazioni Interpersonali: un caso di studio di aziende di EdC

Relatore: Prof. Maria Auxiliadora Diniz de Sá

I rapporti interpersonali rappresentano l'aspetto più importante per il benessere dei membri di qualunque organizzazione. Ciò nonostante molti managers non danno ad essi la dovuta importanza antepoendo ad essi il raggiungimento di obiettivi economici e finanziari. Non così è nelle aziende EdC. Vengono esaminate sei aziende collocate all'interno del Polo Spartaco in cui esiste un forte senso di solidarietà ed un alto livello di fiducia.

Le attività si sviluppano molto più spesso in gruppo che a livello individuale e per i lavoratori questo è il mezzo migliore per avere successo nel mercato. Sono gli stessi lavoratori i migliori indicatori del livello di soddisfazione di ciascuno rispetto alla propria azienda.



**Antonella Ferrucci**

e-mail: [antonella.ferrucci@prometh.it](mailto:antonella.ferrucci@prometh.it)

## Mario De Faria Sebok

e-mail: mariosebok@hotmail.com

Laurea in Economia  
*Università Presbiteriana  
Mackenzie – San Paolo (Brasile)*  
giugno 1999

*Lingua:*  
Portoghese

## Tesi: **Economia di Comunione: imprese solidali**

*Relatore: Prof. Carlos Saraiva*

La tesi dimostra come le aziende di Economia di Comunione con il loro operare operino per la diffusione nell'economia di mercato del benessere sociale. Con il loro modo di produrre e condividendo i loro profitti esse consolidano la loro identità aziendale producendo benefici nell'ambito sociale in cui operano.

## Fernando Antonio Ferreira Bartholo

e-mail: fernandobarth@agro.ufg.br

Master in Scienze  
dell'Amministrazione  
*Università Federale di Lavras  
(UFLA) – Minas Gerais (Brasile)*  
29 maggio 2003

*Lingua:*  
Portoghese

## Tesi in Organizzazione, Cambiamento e Management strategico: **Imprese a partecipazione comunitaria: aspetti teorici e pratici**

*Relatore: Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima*

Scopo della tesi era comprendere e descrivere - attraverso lo studio della ESPRI S.A. -, gli aspetti caratterizzanti le Imprese a partecipazione comunitaria ed il loro ruolo all'interno di un meccanismo auto sostenibile di sviluppo, nella creazione di lavoro e reddito per la comunità.

Nel caso della ESPRI S.A., gli aspetti economici che motivano gli agenti dell'organizzazione sono mediati dalla "cultura del dare" tipica di EdC. Questo tipo di rete organizzativa rappresenta un punto di incontro delle società di capitale con una gestione tipica delle società cooperative.

## Amaryllis Barros Medaglia

e-mail: amaryllis@lafayette.pro.br .

Laurea in Giurisprudenza  
*Università di Marília (Brasile)*  
11 novembre 2003

*Lingua:*  
Portoghese

## Tesi: **Aspetti etici del progetto di Economia di Comunione - una alternativa di gestione delle imprese**

*Relatore: Prof. Francis Marília Pádua Fernandes*

La tesi approfondisce da un punto di vista giuridico i principali aspetti etici dell'attività delle imprese EdC, che mettendo al centro la persona non si fermano al solo rispetto delle pattuizioni sindacali, delle leggi tributarie e commerciali e dell'ordinamento civile.

Esse si distinguono nell'affermare valori che caratterizzano la loro organizzazione e la loro crescita, e concorrono ad uno sviluppo sociale complessivo facendosi carico direttamente dei bisogni più urgenti che emergono da una società malata.

## Laura Balestrieri

e-mail: laurabalestrieri2004@libero.it

Laurea in Economia  
*Università degli Studi di Sassari*  
13 novembre 2003

## Tesi in Politica Economica: **EdC: esperienze aziendali verso una globalizzazione "dal volto umano"**

*Relatore: Prof. Carlo Marcetti*

L'EdC è una delle risposte agli insistenti appelli alla "globalizzazione della solidarietà".

Il progetto EdC coinvolge aziende di più di trenta paesi e collega persone di 180 nazioni; abbraccia tutti i settori dell'economia, include ogni tipologia di impresa ed azienda.

L'EdC determina nell'impresa modelli gestionali basati sull'attenzione all'altro, mentre concetti come efficacia, efficienza ed economicità interagiscono positivamente con dono, relazionalità e solidarietà.

Con l'EdC si attua una ridistribuzione di ricchezza a livello mondiale, senza imporre un modello di gestione omologante: ogni impresa mantiene la propria particolarità, che dona nello scambio con le altre di esperienze e difficoltà.

## Cecilia Calò e Diana Duran

e-mail: ceciliacalo@yahoo.com  
e-mail: minardiduran@hotmail.com

Laurea in Sociologia  
*Università Cattolica  
"Nostra Signora di Asuncion"  
Asuncion (Paraguay)*  
26 novembre 2003

*Lingua:*  
Spagnola

## Tesi: **Stato, Mercato e Cooperazione L'EdC espressione dell'Economia Alternativa**

*Relatore: Prof. Ignacio Telesca*

Obiettivo della tesi era individuare il ruolo delle "economie alternative", tra cui l'EdC, nella sfida della lotta contro la povertà, e vedere se l'EdC era riuscita in Paraguay a superare la visione individualista dell'economia di mercato e della gestione imprenditoriale.

Si conclude che oggi la "cooperazione volontaria" da cui emergono i concetti di capitale sociale, governabilità democratica, sicurezza umana ed i principi dell'Economia di Comunione, si presenta come una alternativa alla crisi del "welfare state" ed all'anarchia dei mercati.

Mario De Faria Sebok

Marta Chiara e Silva

Nilda Maria Domingos M.

Fernando Ferreira Bartholo

Amaryllis Barros Medaglia

Laura Balestrieri



Sergio Carvalho De Santana



Natani Carolina Silveira



Elói Vido



Chiara Possia

**Sergio Carvalho De Santana**

e-mail: sergiocs@infonet.com.br

Master in Sviluppo e Ambiente  
*Università Federale del Sergipe (Brasile)*

19 dicembre 2003

Lingua:  
Portoghese

**Tesi: Modello di management ambientale orientato alle Tecnologie Pulite e all'EdC**

Relatore: Prof. Haroldo Silveira Dórea

La tesi propone un nuovo modello di management ambientale, e analizzando alcune aziende del Polo Spartaco e due fabbriche situate nello Stato di Bahia che da anni utilizzano Tecnologie Pulite, dimostra che un doppio vantaggio competitivo può essere ottenuto utilizzando nelle proprie strategie di management ambientale sia i principi delle tecnologie pulite, che combattono gli sprechi di materiali e energia nei processi produttivi, che i principi dell'EdC che mette al centro degli obiettivi aziendali la persona e di conseguenza anche l'ambiente.

**Natani Carolina Silveira**

e-mail: natani@usp.br

Laurea in Gestione Aziendale  
*Centro Universitario Moura Lacerda (Brasile)*

20 dicembre 2003

Lingua:  
Portoghese

**Tesi: Responsabilità Sociale ed EdC: le imprese del Polo Spartaco**

Relatore: Prof. Murilo Carneiro

Vengono considerate azioni di Responsabilità Sociale le azioni concrete che una azienda può effettuare per l'ambiente, la società in cui è inserita, i suoi lavoratori e clienti, al di là di quanto è richiesto dalla legge. La ricerca ha evidenziato nelle aziende del Polo Spartaco molte azioni di Responsabilità Sociale volte alla conservazione dell'ambiente, alla formazione dei dipendenti, al rispetto dei clienti ed al benessere globale. Inoltre in vario modo, tra cui la donazione degli utili, le aziende si prendono cura anche della società, migliorando le condizioni di vita di molte persone.

**Marina De Francesco**

e-mail: marinadefrancesco@yahoo.it

Laurea in Economia e Commercio  
*Università degli Studi di Lecce*

18 febbraio 2004

**Tesi in Strategia e Politica Aziendale: La strategia sociale nelle aziende EdC. Il caso dell'Unitrat**

Relatore: Prof. Francesco Giaccari

Per verificare se l'adesione al progetto di EdC permetta ad una azienda di crescere ed essere competitiva si è studiato il caso della Unitrat S.r.l., analizzando la strategia sociale e gli strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda.

Essa si dimostra una impresa in grado di coniugare l'intraprendenza economica con una conduzione aziendale attenta ai valori etici e improntata all'apertura verso l'altro, il cui patrimonio di rapporti creato con pazienza negli anni, anche se non evidenziato nel bilancio d'esercizio, è fonte di vantaggio competitivo e risorsa fondamentale nei periodi di crisi.

**Elói Vido**

e-mail: eloivido@hotmail.com

Laurea in Economia Fiscale  
*Università Presbiteriana Mackenzie - San Paolo (Brasile)*

1 marzo 2004

Lingua:  
Portoghese

**Tesi: Gestione basata sui principi dell'EdC: una proposta di cambiamento della cultura di impresa**

Relatore: Prof. Bechielle, Denis Forte

Obiettivo della tesi era studiare l'EdC come possibile modello di gestione imperniato sulla valorizzazione della persona umana inserita nella società. I principi Cristiani su cui poggia EdC sono universali: nell'EdC "la persona" si reintegra nell'Economia creando una nuova cultura organizzativa in cui ciascuno è chiamato a ampliare la propria ottica egoistica in una più vasta visione "sociale".

**Chiara Possia**

e-mail: chiara.possia@libero.it

Laurea in Economia e Commercio  
*Università degli Studi di Padova*

12 marzo 2004

**Tesi in Economia Politica: "Dilemma del samaritano" e incentivi nella lotta alla povertà**

Relatore: Prof. Benedetto Gui

La tesi affronta il dibattito sull'inefficienza degli aiuti ai poveri dovuta al rischio di generare dipendenza. La letteratura teorica sul "dilemma del samaritano" porta ad un atteggiamento pessimistico nei confronti degli aiuti ai poveri. Secondo la maggior parte dei modelli, infatti, gli aiuti dei donatori portano i beneficiari ad un generale disimpegno ad uscire dalla povertà.

In tutto questo dibattito però non si tiene conto della "prossimità", elemento che caratterizza molte esperienze di solidarietà, come ad esempio l'EdC. La prossimità è un incentivo efficace non solo perché risponde in modo più adeguato ai bisogni, ma soprattutto perché instaura meccanismi di fiducia e reciprocità. Il donatore che si fa prossimo, infatti, segnala in modo costoso la sua intenzione di dare fiducia al beneficiario, generando in lui un meccanismo di reciprocità, che lo porta quindi ad impegnarsi ad uscire dalla povertà. Una via d'uscita al dilemma del samaritano starebbe allora nel coraggio del donatore di spendere personalmente, insieme agli aiuti economici, le proprie energie e il proprio tempo a favore del beneficiario.

**Dr. Valéria Rueda  
Elias Spers**

e-mail: vrueda@unimep.br

Dottorato in Scienze Sociali  
Pontificia Università Cattolica -  
San Paolo (Brasile)

25 marzo 2004

Lingua:  
Portoghese

**Tesi: Organizzazione ed Economia di Comunione: relazioni sociali e soggettive permeate da religiosità?**

Relatore: Prof. Dr. Maria de Lourdes Manzini Covre

Obiettivo della ricerca era studiare un'impresa i cui valori fossero radicati in una religione e poggiassero quindi su una probabile religiosità. Lo studio ha analizzato la FEMAQ S/A partendo dal momento dell'adesione a EdC e con attenzione a tutti i suoi rapporti interni e esterni e con la società. Abbiamo cercato di identificare il contributo che tale adesione ha portato ai cambiamenti ad essa seguiti specialmente nella dimensione culturale, nello sviluppo delle funzioni e dell'identità dei lavoratori e nell'identificazione organizzativa degli attori dell'impresa.



Valéria Rueda

Sandra Ferreira Ribeiro

Alberto Meini

Matteo Zamboni

Emanuele Franzoia

**Sandra Ferreira Ribeiro**

e-mail: sandrafr@terra.com.br

Master in Sociologia  
Università di San Paolo (USP)  
Brasile

30 aprile 2004

Lingua:  
Portoghese

**Tesi in Sociologia della Religione: Carisma e Modernità. Ginetta Calliari, "l'etica dell'unità e lo spirito dell'EdC"**

Relatore: Prof. Dr. Lísias Nogueira Negrão

La ricerca ha rivelato l'esistenza, nei rapporti sociali all'interno del Movimento, della tipologia weberiana di relazioni sociali orientate da un carisma. Sia Chiara Lubich, in generale, sia Ginetta Calliari, in particolare per quanto riguarda l'ambito brasiliano, fungono da leader carismatici. Queste relazioni basate sul carisma lasciano, tuttavia, un margine di autonomia per i soggetti, e questo fa sì che il Movimento dei Focolari, pur avendo come punti di riferimento per le azioni e relazioni sociali i valori comunitari, etici e religiosi spesso tralasciati, sia pienamente inserito nella modernità.

L'EdC appare così come un modo di fare economia insieme razionale e carismatico e la sua concretizzazione in Brasile soprattutto con il Polo Spartaco, si deve in gran parte al ruolo carismatico di Ginetta nel mantenere continuamente accesa nei pionieri dell'EdC la fede nel progetto lanciato da Chiara e nella loro capacità di essere trasformati del sociale.

**Alberto Meini**

e-mail: casiere@inwind.it

Laurea in Economia e  
Commercio  
Università degli Studi di Firenze  
5 luglio 2004

**Tesi in Economia Aziendale: Un'analisi economico - aziendale delle imprese di Economia di Comunione**

Relatore: Prof. Barbara Sibilio

La tesi descrive la nascita e l'evoluzione dell'EdC nell'ottica della Economia Aziendale e analizza la E.d.C. S.p.A. e la Ridix S.p.A. aderenti al progetto. In particolare si studiano i rapporti con l'ambiente circostante, i clienti, i fornitori, i dipendenti, e si analizzano i bilanci: ne traspare un tipo di azienda attenta alla sua responsabilità verso tutti gli stakeholders, grazie a rapporti attenti all'interesse ed alla crescita comune.

**Matteo Zamboni**

e-mail: matteozambo@libero.it

Laurea in Economia Aziendale  
Università degli Studi di Modena  
e Reggio Emilia  
23 luglio 2004

**Tesi: Economia di Comunione: peculiarità e prospettive**

Relatore: Prof. Giovanni Bianchini

Utilizzando due casi di studio, si analizzano i presupposti valoriali e culturali e le problematiche gestionali delle aziende EdC e si constata che esse sono strumenti di comunione a servizio dello sviluppo integrale della persona. Si conclude che la loro capacità competitiva sta nella qualità delle relazioni, grazie alle quali all'interno si accumula un capitale umano collettivo rilevante per produttività ed innovazione, mentre all'esterno, si instaurano relazioni produttrici di valori intangibili.

**Emanuele Franzoia**

e-mail: emanuelefranzoia@yahoo.it

Laurea breve in Economia e  
Gestione Aziendale  
Università degli Studi di Trento -  
Facoltà di Economia  
27 luglio 2004

**Tesi: Protosocialismo, cooperazione ed Economia di Comunione**

Relatore: Prof. Andrea Leonardi

Scopo della tesi era cercare analogie fra le teorie e le soluzioni dei primi socialisti "utopisti" e dei primissimi modelli cooperativi, e le esperienze di EdC. La parola "Armonia" è il filo conduttore che può collegare le soluzioni ideate dai protosocialisti, alla cooperativa di Rochdale ed all'EdC. A centocinquanta anni dalle prime applicazioni dei protosocialisti e del cooperativismo, anche grazie all'EdC la fratellanza, l'armonia fra i gruppi sociali e la felicità stanno rientrando nelle categorie economiche, sociali e politiche.

## EdC all'ONU di Ginevra

Il 17 ottobre di ogni anno l'ONU indice una *Giornata internazionale per lo sradicamento della povertà*. Quest'anno New Humanity, l'Organizzazione Non Governativa del Movimento dei Focolari a cui il Consiglio Economico e Sociale dell'ONU ha riconosciuto dal 1987 lo Status Consultivo Speciale, in collaborazione con l'Alto Commissariato per i Diritti Umani, ha presentato in questo ambito il progetto dell'Economia di Comunione.

Così nel pomeriggio del 18 ottobre 2004, si è tenuta in un'ampia sala del Palais Wilson di Ginevra, sede dell'Alto Commissariato per i Diritti Umani e di altri Enti dell'ONU, una Tavola Rotonda sul tema: *"Povertà e sviluppo nella prospettiva della reciprocità. La proposta dell'economia di comunione"*.

La Tavola Rotonda veniva aperta per conto dell'Alto Commissario per i Diritti Umani dalla sua assistente, la messicana Maria Francisca Ize-Charrin e veniva moderata con equilibrio e intelligenza da Ricardo Espinosa, funzionario di origine colombiana incaricato dei rapporti con le ONG riconosciute all'ONU.



**Pier Giorgio Colonnetti**

e-mail: pierg.colonnetti@focolare.org



Apriva la Tavola Rotonda Alberto Ferrucci, con la *Storia dell'EdC*, seguito dall'economista Luca Crivelli con la riflessione su *Economia di Comunione, la povertà e l'economia dal volto umano*: seguiva la vivissima testimonianza di cultura del dare di José Luis Berriel, uruguayano, (vedi pag.9) che nella sua variegata esperienza raccontava anche di quando, in un periodo economicamente difficile per la sua famiglia aveva anche sperimentato il ricevere l'aiuto dagli utili EdC. Seguiva quindi in video l'esperienza di microcredito del Bangko Kabayan, nelle Filippine, quindi dal vivo quelle dell'imprenditore belga della Sprimoglass, Philippe Prégardien, e quelle di Klemens Fritsch e Michele Michelotti della Ridix di Torino; concludeva l'esperienza degli imprenditori svizzeri Jean-Michel e Patricia Besson, che quale segno della concretezza di EdC alla fine dell'incontro facevano gustare in un piccolo rinfresco i deliziosi prodotti della loro azienda agricola.

Durante l'ultima ora si sviluppava un vivo dibattito, con interventi di varie personalità: Cornelio Sommaruga, già Presidente della Croce Rossa Internazionale, metteva in rilievo "la globalizzazione delle responsabilità" e sottolineava come molto importante che i principi applicati nell'EdC conducessero, "per decisione personale, alla solidarietà con la povertà": aggiungeva poi di essere colpito "dall'onestà personale che veniva richiesta all'imprenditore di Economia di Comunione", che definiva "fraternità ed amore in economia". Egli concludeva: "oggi ci avete dato l'esempio della forza che rappresenta la società civile. Vedendo come funziona l'EdC si può passare dalla micro alla macro-economia, alla nozione di potere politico".

Dominique Peccoud, esperto etico del Bureau International du Travail dell'ONU, sottolineava come "una spiritualità – quindi qualcosa che porta alla promozione dei valori – permette di far scaturire un sistema economico efficace", aggiungendo: "il sistema globale della Nazioni Unite è fondato quasi esclusivamente sui diritti ed assai poco sui valori che sono coestensivi e paralleli a quei diritti. Oggi abbiamo visto come una spiritualità – cioè un incentivo spirituale, non già materiale – produca risultati che altrove si cerca di ottenere tramite il diritto".

Il Rappresentante della S. Sede presso l'ONU di Ginevra, l'Arcivescovo Silvano Tomasi, metteva in evidenza che "il progetto EdC trasforma l'ambiente di lavoro e genera comunione, con il risultato che gli utili sono condivisi in parte con i bisognosi", e sottolineava che "questo fatto diviene un meccanismo che si inserirà nel contesto economico mondiale, creando comu-



nione”, che è “essenzialmente una nozione teologica, non una nozione economica”.

Un giovane diplomatico polacco affermava: “Ho ritrovato la speranza nell’economia mondiale, perché l’esempio dell’EdC può ridurre lo scarto che c’è tra paesi ricchi e paesi poveri”.

Infine Teny Pirri-Simonian, che rappresentava il Consiglio Ecumenico delle Chiese, concludeva: “Penso che l’EdC avrà grandi frutti. Farà storia, perché non è un’opera umana. E dire che tutto questo ha radice in una donna: Chiara!”

Al termine della Tavola Rotonda quasi tutti i partecipanti si fermavano al rinfresco offerto dagli imprenditori svizzeri e si stupivano del grande numero di persone presenti, quando normalmente a simili conferenze e dibattiti dell’ONU partecipa mediamente una decina di persone.

L’EdC invece ha suscitato grande interesse, coinvolgendo per tre ore oltre ottanta persone assai qualificate, tra cui 10 diplomatici, 7 funzionari dell’ONU di vari settori, 9 esperti provenienti di Centri di Studi e Ricerca (tra cui il Consiglio Ecumenico delle Chiese, il Centro Ortodosso e la giapponese Risho Kosei Kai), 24 rappresentanti di ONG accreditate all’ONU e 15 imprenditori.

Il giorno dopo la *Tribune de Genève*, il maggiore quotidiano della svizzera francese, pubblicava un bell’articolo a cinque colonne con il titolo: “L’Economia di Comunione ha fatto il suo ingresso all’ONU”.



## Dialogo con i lettori

Lettera dall’Istituto Superiore di Cultura

Carissimi imprenditori dell’Economia di Comunione,

vogliamo ringraziarvi di cuore per le borse di studio che abbiamo ricevuto come frutto del vostro lavoro. Questa generosità ci ha spinti ad essere ancor più responsabili dell’esperienza di studio e di vita che facciamo all’Istituto Superiore di Cultura e che ci forma ad una cultura nuova di comunione.

Ogni estate ci troviamo giovani studenti universitari e neolaureati per costruire la fratellanza universale proprio sotto l’aspetto intellettuale e culturale. Quest’anno nella cittadella di Ottmaring, in Germania, eravamo in 178 da 29 Paesi dei 5 continenti...

Le nostre origini culturali sono le più varie: da chi studia psicologia, legge, filosofia, teologia, storia, economia, ingegneria, matematica... a chi studia teatro, cinema e - terremoti!

I nostri professori sono personalità di rilievo a livello europeo e molto competenti nelle loro discipline, ma la caratteristica più importante è il rapporto di unità che hanno fra di loro e con noi.

I professori danno tutto se stessi nelle lezioni e noi studenti le ascoltiamo fino in fondo. Dopo i professori accolgono con ascolto profondo i nostri contributi sull’argomento e ogni volta sperimentiamo che la Sapienza che deriva dall’amore scambievole illumina in una maniera tutta nuova le nostre discipline.

Siamo ormai alla fine di questi quindici giorni e sentiamo un forte desiderio di ricambiare il vostro amore con il nostro impegno negli ambienti dove ci troviamo, perché crediamo che l’unità è l’unica via per risolvere i problemi del mondo.

Ci sentiamo protagonisti con voi in questo cammino verso la fraternità!

*I e le gen dell’Istituto Superiore di Cultura – Sophia  
Ottmaring, 28 agosto 2004*



**Alberto Ferrucci**

e-mail: [alberto.ferrucci@prometh.it](mailto:alberto.ferrucci@prometh.it)

# X-NOVO

WEBER

**carmensita**

design: Abbo Cini, con  
Alessandro Contalenti



Rubineria Weber  
via Mario F. Beltrami, 11 28014 Maggiora (NO)  
tel. +39.0322.870.180 fax +39.0322.874.72  
Info@weber.it www.weber.it



**Olio extravergine di oliva  
prodotto secondo  
il disciplinare di produzione  
HS - HIGH STANDARD**

Per informazioni e ordinazioni:  
**Frantoio del Podere Bevera S.r.l.**  
via Maneira, 2  
18039 Ventimiglia (IM)  
Deposito: via Gorla, 3  
12037 Saluzzo  
tel e fax +39 0175 42600  
e-mail: abbo@cnet.it  
<http://www.olioabbo.it>



**RAPPRESENTANZE MACCHINE UTENSILI  
TECNOLOGIE PER LAVORAZIONI MECCANICHE**  
ISO 9002 Certificato SQS n.13704

Via Indipendenza, 9/F  
10095 Grugliasco (TO)  
Tel. +39 011.4027511  
Fax +39 011.40275290  
e-mail: info@ridix.it  
[www.ridix.it](http://www.ridix.it)



**cucina locale  
vendita prodotti tipici biologici  
pernottamenti**

Masseria Pozzo Zingaro  
71022 Ascoli Satriano (FG)  
tel. 330/436522 - fax 0881/776037  
e-mail: agriverde@libero.it

## ROBERTO TASSANO

Consorzio di Cooperative Sociali s.c.r.l.

Via Fascie, 79 - 16039 Sestri Levante (GE)  
Tel. 0185.42702 - 485225 - Fax 0185.479615  
E-mail: csztassano@libero.it



**Fotocomposizione**  
completa e scanner a colori

**Stampa**  
libri, riviste, bollettini, depliant, cataloghi, manifesti, stampati pubblicitari e commerciali

**Legatoria**  
servizio di confezione con linea rapida di punto metallico e broccatura a filo refe

Via Imperiale, 41  
16143 Genova  
tel. 010/506093  
fax 010/5451166  
E-mail: grafiche@split.it

- \* Gestione Residenze Protette, Comunità Psichiatriche, Terapeutiche, Riabilitative
- \* Gestione Servizi Socio-Sanitari ed Educativi in convenzione
- \* Studio, progettazione e realizzazione di Restauri Conservativi - Decorazioni ed Edilizia Civile e Industriale, Lavori Stradali, Impiantistica
- \* Servizi Assemblaggio, Lavorazioni e Confezionamento per conto terzi
- \* Servizi di Portierato, Reception e Vigilanza non armata



Consulenza di direzione e organizzazione aziendale  
Formazione

[www.gmep.it](http://www.gmep.it)  
e-mail: info@gmep.it



**COSTRUZIONI CHIUSURE  
AUTOMATICHE  
PORTONI E PORTE  
INDUSTRIALI E CIVILI**

Via Spagnoli, 1  
Z.A. CORNALE  
38060 Isera (TN)  
Tel e Fax 0464/435825-436353  
E-mail: tecnodoor@cr-surfing.net  
[Http://www.tecnodoor.it](http://www.tecnodoor.it)