

Impresa Sociale

EURICSE
edizioni

European Research Institute on Cooperative
and Social Enterprises
Via S. Giovanni, 36 - 38122 Trento
www.euricse.eu
Tel. 0461.28.22.89 Fax 0461.28.22.94

Direttore responsabile
Felice Scalvini

Direzione scientifica
Carlo Borzaga, Luca Fazzi

Comitato editoriale

Michele Andreas, Gregorio Arena, Gianpaolo Barbeta, Andrea Bassi, Marco Bombardelli, Luigino Bruni, Fabrizio Cafaggi, Maurizio Carpita, Ivo Colozzi, Pierpaolo Donati, Giulio Ecchia, Antonio Fici, Gianluca Fiorentini, Giorgio Fiorentini, Gianna Giannelli, Danilo Galletti, Giorgio Giorgetti, Andrea Giovanardi, Benedetto Gui, Mauro Magatti, Domenico Marino, Antonio Maticena, Marco Musella, Luca Nogler, Giorgio Osti, Fabrizio Panozzo, Salvo Pettinato, Giancarlo Provasi, Giovanna Rossi, Lorenzo Sacconi, Marina Schenkel, Luca Solari, Claudio Travaglini, Stefano Zamagni.

Comitato di redazione

Sara Depedri, Ermanno Tortia, Flaviano Zandonai.

Sommario

GLI AUTORI	5
EDITORIALE	9
<i>Luca Fazzi</i>	
INTRODUZIONE	11
<i>Luigino Bruni, Luca Crivelli</i>	
L'ECONOMIA DI COMUNIONE: SFIDE E PROSPETTIVE	
Le imprese di Economia di Comunità sono anch'esse imprese sociali?	21
<i>Luca Crivelli, Benedetto Gui</i>	
L'Economia di Comunità e l'America Latina. Vie alternative di sviluppo	41
<i>Cristina Calvo</i>	
I limiti del neo-contrattualismo e la giustizia globale	60
<i>Vittorio Pelligra</i>	
Sull'arte di gestire le crisi nelle organizzazioni a movente ideale	75
<i>Luigino Bruni, Alessandra Smerilli</i>	

Responsabile recensioni

(cui inviare i volumi da recensire)

Marco Musella
Università degli Studi di Napoli -
Dip.to Teoria Economica
Via Rodinò, 22 - 80100 Napoli

Proprietà

Consorzio Nazionale della Cooperazione
di Solidarietà Sociale Gino Mattarelli
Soc. Coop. a r.l.
Via Rose di Sotto, 53 - 25126 Brescia
Tel. 030.28.93.411 Fax 030.28.93.425

Redazione e Abbonamenti

Federica Silvestri - Euricse
telefono: 0461.28.22.89 - 0461.28.36.46
mail: redazione@impresasociale.info
mail: abbonamenti@impresasociale.info

Grafica e fotocomposizione

èdiZac grafica (Tn) - info@edizac.it

Stampa

Lineagrafica Bertelli Editori snc (Tn)

Diffusione nazionale

Cadenza trimestrale

Registrazione

Tribunale di Trento n. 1257 del 15/07/05

Percorsi di cultura e struttura organizzativa nelle imprese di Economia di Comunità	98
<i>Giampietro Parolin, Elisa Golin</i>	
Economia di Comunità e management: un modello di lettura	122
<i>Giuseppe Argiolas</i>	
Economia di Comunità, microfinanza e impresa sociale: l'esperienza della Bangko Kabayan, una banca rurale filippina	141
<i>Teresa Ganzon</i>	
Il Polo Lionello come distretto dell'economia civile?	157
<i>Nicolò Bellanca, Renato Libanora, Enrico Testi</i>	
L'imprenditore di Economia di Comunità. Alcune piste di riflessione sull'identità del principale (sebbene non unico) attore di Economia di Comunità	181
<i>Luigino Bruni</i>	
IL FORUM	193
L'Economia di Comunità	
<i>Intervista a: A. Ferrucci; M.G. Fioretti; S. Granata; I. Pedrini; P. Venturi</i>	

Abbonamenti:

Euro 70 enti sostenitori
Euro 45 organizzazioni nonprofit
Euro 45 abbonamenti individuali
Euro 50 enti pubblici e organizzazioni private
Euro 25 abbonamenti studenti
Euro 80 abbonamenti esteri

copie singole 15 euro

copie arretrate 10 euro

Ci si abbona tutto l'anno.

L'abbonamento dà diritto a ricevere
i quattro numeri della Rivista
che escono nel corso dell'anno.

La quota di abbonamento
è da versare al

C/C postale n. 62238555,

intestato a **ISSAN** Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit

oppure alle seguenti coordinate:

BAN X 0760-01800-000062238555

IBAN IT-18-X07601-01800-000062238555

L'impegno di abbonamento è continuativo,
salvo regolare disdetta da notificarsi entro il
31 dicembre.

L'IMPRESA SOCIALE IN ITALIA**211****L'innovazione delle imprese sociali nelle regioni meridionali: il caso delle cooperative sociali di "Libera Terra"***Daniela Farina, Luca Fazzi***RECENSIONI, SEGNALAZIONI E DOCUMENTI**

Recensioni	231
English abstract	236

Referenti regionali

Franco Alleruzzo (Regione Marche);
Andrea Bernardoni (Regione Umbria);
Angelo Bodra (Regione Liguria);
Gabriella Bon (Regione Friuli Venezia Giulia);
Simone Brunello (Regione Veneto);
Luciano D'Angelo (Regione Sicilia);
Teodora Di Santo (Regione Abruzzo);
Davide Drei (Regione Emilia Romagna);
Paolo Ferraro (Regione Calabria);
Anna Ferretti (Regione Toscana);
Michele Fininzio (Regione Basilicata);
Guido Geninatti (Regione Piemonte);
Massimo Giugler (Regione Valle d'Aosta);
Giuseppe

Guerini (Regione Lombardia);
Michele Odorizzi (Provincia di Trento);
Klaudia Resch (Provincia di Bolzano);
Ruggero Signoretti (Regione Lazio);
Giacomo Smarrazzo (Regione Campania);
Gavino Soggia (Regione Sardegna);
Gianfranco Visicchio (Regione Puglia).

Gli autori

GIUSEPPE ARGOLAS

Ricercatore di Economia e gestione delle imprese presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Cagliari

NICOLÒ BELLANCA

Professore associato di Economia dello sviluppo presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Firenze

LUIGINO BRUNI

Professore associato di Economia politica presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca

CRISTINA CALVO

Docente presso la Cattedra "Amartya Sen" della Facoltà di Scienze economiche dell'Università di Buenos Aires

LUCA CRIVELLI

Professore aggregato di Economia politica presso la Facoltà di Scienze economiche dell'Università della Svizzera Italiana e Professore SUPSI (Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana)

DANIELA FARINA

Laureata in Economia e Commercio presso l'Università degli Studi di Trento

LUCA FAZZI

Professore associato di Sociologia generale presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Trento

TERESA GANZON

Managing Director di Bangko Kabayan, banca rurale e istituto di microfinanza attiva nelle Filippine

ELISA GOLIN

Pedagogista, si occupa di formazione e organizzazione del personale

BENEDETTO GUI

Professore ordinario di Economia politica presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Padova

RENATO LIBANORA

Docente a contratto di Antropologia dello sviluppo presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Firenze

GIAMPIETRO PAROLIN

Manager finanziario in azienda di servizi e docente di Bilancio sociale presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca

VITTORIO PELLIGRA

Ricercatore presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Cagliari e presso il Centro Ricerche Economiche Nord-Sud (CRENoS)

ALESSANDRA SMERILLI

Docente aggiunto di Economia politica presso la Pontificia Facoltà di Scienze dell'educazione "Auxilium"

ENRICO TESTI

Borsista in Economia dello sviluppo presso il P.I.N. di Prato dell'Università degli Studi di Firenze

Partecipanti al Forum

ALBERTO FERRUCCI

Presidente Associazione internazionale per un'economia di comunione - AIEC

MARIA GRAZIA FIORETTI

Amministratore delegato di Comunità Solidali, gruppo cooperativo CGM

STEFANO GRANATA

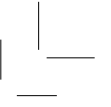
Presidente Consorzio Sis Milano

ILARIA PEDRINI

Rappresentante del Movimento Politico per l'Unità

PAOLO VENTURI

Direttore di Aicon - Associazione italiana per la promozione della cultura della cooperazione e del nonprofit



Editoriale

Il concetto di impresa sociale è oggi oggetto di un'ampia e articolata discussione sia scientifica che politica. Diversamente da quella americana, nella tradizione europea, con il termine "impresa sociale" si fa riferimento ad una tipologia specifica di impresa caratterizzata dal perseguimento di obiettivi di carattere sociale e da vincoli normativi alla distribuzione degli utili. Questo concetto d'impresa sociale a ben vedere non è esaustivo di una serie di iniziative e progetti di impresa che, pur non essendo condizionati da un limite legislativo nella distribuzione degli utili, decidono volontariamente di destinare parte degli stessi al conseguimento di attività sociali.

Tra le diverse iniziative di impresa sociale non vincolate per legge all'uso sociale degli utili può essere annoverata l'esperienza dell'Economia di Comunione.

L'Economia di Comunione è un progetto imprenditoriale che nasce su stimolo di Chiara Lubich nel 1991 all'interno del Movimento cattolico dei Focolari e che gode attualmente di una crescente popolarità a livello sia nazionale che internazionale. Le imprese che volontariamente aderiscono al progetto di Economia di Comunione si impegnano a mettere in comunione i profitti secondo tre obiettivi: i) fornire aiuto ai poveri e alle persone svantaggiate, creando nuovi posti di lavoro e rispondendo ai bisogni di prima necessità, dando vita a dei progetti di sviluppo specifici; ii) diffondere la cultura evangelica della reciprocità e iii) sviluppare l'impresa, che deve restare efficiente e competitiva pur contaminandosi con i principi di gratuità.

Nonostante si tratti di un movimento ancora limitato per numeri e fatturato, l'Economia di Comunione solleva per il dibattito sull'impresa sociale interrogativi dirimenti e non è un caso che in riferimento all'esperienza dell'Economia di Comunione abbiano preso corpo riflessioni importanti come quelle che stanno alla base del dibattito sull'economia civile in Italia. Quello che il progetto imprenditoriale di Economia di Comunione mette in discussione è la convinzione radicata

secondo cui il mercato non può essere il luogo dove si manifestano comportamenti altruistici i quali sono confinati al mondo del nonprofit. La diffusione di forme di impresa che liberamente destinano parte del proprio profitto a scopi sociali dimostra invece come un comportamento etico basato sul principio di reciprocità, in realtà, non sia monopolio di chi è finito per legge a rispettare particolari vincoli.

L'Economia di Comunione evidenzia piuttosto come l'essere impresa sociale sia e rimanga un problema e una sfida di coniugazione dei principi di efficienza ed economicità con i valori di solidarietà e reciprocità. Questo numero della Rivista interamente dedicato al tema dell'Economia di Comunione si propone di fornire un importante stimolo di riflessione su quali sono i confini entro i quali si può parlare legittimamente di impresa sociale evidenziando al contempo come il fare impresa sociale sia anche una sfida di contaminazione del mondo del nonprofit con quello dei mercati. Indipendentemente dalla valutazione personale che ciascun lettore può dare rispetto ai valori di fondo che muovono il movimento, l'esperienza dell'Economia di Comunione ripropone con forza il tema della pluralità dei modi attraverso i quali l'economia può essere utilizzata per la condivisione della ricchezza e la lotta alla povertà e all'esclusione sociale indicando indirettamente anche possibilità di collaborazione in larga parte inedite tra il mondo delle imprese e quello del nonprofit.

Coordinatori di tale sforzo analitico e di riflessione sono stati Luigi Bruni e Luca Crivelli, due tra i più importanti teorici e studiosi di Economia di Comunione a livello internazionale. Il loro impegno intellettuale e professionale ha consentito di raccogliere un numero di saggi che per qualità e contenuti offre uno spaccato estremamente approfondito e articolato dell'attuale esperienza di Economia di Comunione in Italia e nel mondo.

Per tutti coloro che credono che nella società umana "nessuno debba essere indigente", l'auspicio è che la lettura di questi saggi motivi ad una riflessione scevra da pregiudizi ideologici e capace di andare al fondo della questione centrale dell'esistenza e del futuro dell'impresa sociale: l'esigenza di contribuire a costruire un mondo meno diseguale e meno conflittuale di quello che un'economia senza solidarietà è destinata inevitabilmente a riprodurre.

La dedica di questo numero della Rivista in parte unico nella storia di *Impresa Sociale*, è a Chiara Lubich: una persona che ha dedicato la vita per costruire una società più umana. L'augurio è che anche lo scopo delle imprese sociali continui ad essere a lungo questo.

Luca Fazzi

Introduzione

Luigino Bruni, Luca Crivelli

1. Uno dei messaggi più forti e chiari che provengono da questi tempi di crisi è l'insufficienza, economica ed etica, di un capitalismo fondato sui soli interessi e sulle "passioni tristi". L'economia di mercato, per poter continuare a portare frutti di civiltà, ha bisogno di un supplemento di umanità, di una rifondazione antropologica e morale che la faccia evolvere in qualcos'altro, in un sistema economico più a misura di persona, senza dover rinunciare ai valori e alle conquiste che il mercato ha portato e porta sul terreno della libertà individuale e su quello dell'eguaglianza.

Questo numero è dedicato all'esperienza dell'Economia di Comunione (EdC), che i lettori avranno modo di conoscere sotto le sue varie vesti, di progetto di imprenditorialità sociale in cui sono coinvolte circa 750 imprese, ma anche di proposta più articolata e universale di un agire economico solidale e relazionale.

Il progetto concreto ha avuto la sua scintilla ispiratrice in Brasile nel maggio del 1991, in occasione di un viaggio di Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari, alla comunità di San Paolo. Ma le sue radici affondano più in profondità: nella storia dei primi tempi dei Focolari a Trento, durante la seconda guerra mondiale; nel carisma francescano da cui Chiara Lubich trasse le prime ispirazioni (e il suo stesso nome nuovo da terziaria: il suo nome di battesimo era infatti Silvia); nella tradizione cooperativa trentina, nella quale Chiara è cresciuta e si è formata.

In quel viaggio in Brasile accadde qualcosa di nuovo, sebbene la novità vada letta in continuità con la storia della comunità dei Focolari in Brasile che, come tanti altri movimenti, da decenni stava cercando una risposta ai crescenti divari economici e sociali di quel grande paese. Davanti allo scenario di una città che mostrava le tipiche contraddizioni del nostro sistema di sviluppo, grattacieli circondati da baracche (*favelas*), Chiara avvertì forte l'urgenza di dover fare qualcosa di più e di diverso per contribuire ad un'economia e ad un mondo più fraterni. Con la concretezza tipica della donna e delle persone spirituali, Chiara non diede vita ad un centro studi per approfondire le ragioni della povertà nel mondo, ma invitò subito i membri del suo Movimento ad avviare nuove imprese, che avessero come principale ragion d'essere il voler contribuire con la propria attività a ridurre l'indigenza, dei brasiliani, ma non solo. La proposta fu accolta con grande entusiasmo e generosità dall'intero Movimento dei Focolari. Nel giro di poco tempo nacquero nuove imprese, altre che già esistevano si trasformarono, e dal Brasile la proposta di quella che fu subito chiamata l'Economia di Comunione nella libertà fu raccolta da imprenditori di vari paesi del mondo.

L'EdC è oggi una delle strade concrete che si offrono a chi vuole, qui ed ora, immaginare e vivere la vita economica come luogo di reciprocità e di fraternità.

Va però immediatamente chiarito un possibile fraintendimento: ad originare l'EdC non è stata l'esigenza di rendere le imprese più etiche o più socialmente responsabili, ma l'urgenza di dare un contributo concreto ad un mondo più giusto, con meno persone costrette a vivere in condizioni di miseria. L'EdC nasce da un disagio e da uno sdegno nei confronti dell'attuale modello di sviluppo o di capitalismo.

La prima idea nell'EdC fu di guardare alle imprese come "agenzie produttrici di ricchezza" (di utili) e di posti di lavoro, due elementi considerati come un mezzo di lotta all'indigenza e alla miseria. Per rispondere ad un'ingiusta distribuzione della ricchezza e delle opportunità, l'EdC si rivolse e si rivolge alle imprese, e non primariamente alla politica o alle organizzazioni non governative. Per queste ragioni, come si dirà (soprattutto nel saggio di Crivelli e Gui che, non a caso, apre il volume), l'EdC non è collocabile né nel settore for-profit né in quello nonprofit: potremmo chiamarle imprese *for-project*, con un termine che evoca l'azienda "guidata da un obiettivo" suggerita da Yunus nel suo libro "Un mondo senza povertà".

Inoltre l'EdC non considera il "buon imprenditore" solo colui che crea ricchezza, posti di lavoro, paga le tasse, e produce beni e ser-

vizi di qualità (il che già non sarebbe poco); per l'EdC un "buon imprenditore" è chi concepisce la propria attività come un contributo ad un mondo più umano, più fraterno, più unito, anche mentre lavora e opera nel mercato. Agli imprenditori e alle imprese EdC viene dunque chiesto molto: produrre ricchezza in modo efficiente, confrontandosi con i mercati globalizzati di oggi; condividere tale ricchezza distribuendo gli utili ottenuti in tre parti (una parte donata ai poveri in progetti di sviluppo, una parte investita nella formazione alla "cultura del dare", una parte reinvestita nell'azienda); dar vita ad una comunità aziendale ispirata ad una fraternità concreta e visibile in una "governance di comunione"; far nascere e sostenere "poli produttivi" che svolgano la funzione di catalizzatori di tutto il movimento EdC in una regione o in un paese; farsi promotori di iniziative culturali per diffondere la proposta e la cultura dell'EdC a tutti i livelli. Gli imprenditori e gli attori delle aziende non sono però soli in questo: studenti, cittadini, studiosi, politici, artisti, poveri, sono anch'essi protagonisti del progetto: senza di loro esso perderebbe la sua caratteristica di essere un programma economico e imprenditoriale, ma anche qualcosa di più e di diverso. L'EdC, infatti, fin dall'inizio fu avvertita da molti non solo come un modo nuovo di concepire l'impresa o la "lotta alla povertà", ma come una diversa concezione del mercato e dell'economia, intesi anche come luogo privilegiato in cui vivere i principi di reciprocità e gratuità.

2. Questo volume si propone di presentare l'EdC da diverse angolature. I nove articoli che seguono non sono il frutto di una precisa programmazione, basata su una ragionata divisione del lavoro e sull'assegnazione di un compito specifico a ciascuno degli autori. Rappresentano piuttosto un caleidoscopio, attraverso il quale si intravede un disegno i cui contorni si ridefiniscono (dando vita a nuove figure e giochi di colori) ogni volta che, sfogliando le pagine della Rivista, il lettore farà ruotare il caleidoscopio nelle proprie mani.

Il volume si apre con un contributo di Crivelli e Gui, che analizza il progetto EdC attraverso la lente dei vari modelli di imprenditorialità sociale descritti da una recente letteratura sull'argomento (sia nord-americana che europea). Emergono, da un lato, parecchi punti di contatto e affinità con i tre principali approcci (*Social Enterprise School*, *Social Innovation School* e modello Emes); dall'altro, risulta però evidente che non è possibile assimilare l'EdC a nessuno di questi modelli. Appare dunque legittima la conclusione dell'articolo: ci troviamo di fronte ad "un'ulteriore specie nella variegata fauna dell'economia sociale", ma ciò non toglie che il confronto con i

modelli esistenti sia fonte di ispirazione e possa offrire indicazioni a chi è chiamato a definire l'orientamento futuro del progetto.

Segue un articolo che presenta l'EdC dal punto di vista dell'America Latina, la terra in cui è stato gettato il primo seme del progetto ed il contesto sociale e culturale (in particolare Brasile e Argentina) in cui l'EdC ha raggiunto una fase di sviluppo più consolidata. Nel contributo di Cristina Calvo vengono messe in risalto le ferite e le contraddizioni di questo continente, in cui più che altrove è evidente il fallimento del modello capitalista, ma anche la fecondità del dialogo tra l'EdC e le diverse correnti dell'economia solidale. In America Latina si sente l'importanza di recuperare il patrimonio culturale delle popolazioni autoctone e, per dirla con la recente premio Nobel Elinor Ostrom, il valore di soluzioni per la gestione delle risorse comuni elaborate dalle comunità che abitavano originariamente queste terre.

Vittorio Pelligra presenta una lucida analisi di quella che può essere considerata la più solida teoria contemporanea della giustizia sociale: la teoria della giustizia di John Rawls. Per la sua matrice contrattualista, la teoria di Rawls è stata oggetto di critiche autorevoli (Nussbaum e Singer *in primis*), che hanno messo a nudo alcune contraddizioni di fondo. Secondo l'autore l'EdC ha da offrire un contributo originale a chi sta cercando una via d'uscita per superare in particolare due quesiti: il problema degli esclusi e la questione della giustizia globale.

La conoscenza dell'esperienza concreta di molte imprese EdC è stata per Bruni e Smerilli un terreno fertile da cui trarre ispirazione per elaborare un modellino teorico in grado di offrire indicazioni di grande rilievo per tutte le organizzazioni a movente ideale. Queste organizzazioni, per andare avanti, devono saper conservare nel tempo la motivazione intrinseca e la carica ideale (in una parola, la vocazione) dei propri membri. Per questo è fondamentale che essi si preparino ad affrontare (e governare) adeguatamente le situazioni di crisi, così da evitare che la crisi (e l'eventuale uscita di membri molto motivati) porti ad un deterioramento del capitale motivazionale dei collaboratori, tale da infliggere una ferita mortale all'organizzazione stessa.

La seconda parte del numero ospita articoli dal taglio più aziendale e due studi di caso. Negli ultimi anni è cresciuta la riflessione interna al progetto su come l'orientamento delle aziende alla comunione, un aspetto che definisce la cultura e l'identità stessa dei soggetti EdC, possa e debba impattare sulla *mission* aziendale, sulla struttura or-

ganizzativa e sugli strumenti di *management* applicati in azienda. In quest'ottica i contributi di Parolin e Golin e di Giuseppe Argiolas rappresentano una buona sintesi della riflessione teorica e delle buone prassi del progetto. Da entrambi gli articoli si evince lo sforzo di superare l'isomorfismo organizzativo proprio dell'impresa capitalista, attingendo al patrimonio di esperienze di vita e di pensiero del Movimento dei Focolari, per tentare una via inedita, frutto di una mediazione tra la spiritualità di comunione e l'attuazione di soluzioni operative capaci di far sperimentare la fraternità anche in azienda senza nel contempo pregiudicare il buon funzionamento e l'efficacia dei processi decisionali.

I due studi di caso sono fra loro molto diversi. Il primo presenta l'esperienza di una Banca rurale filippina, letta dal punto di vista di Teresa Ganzon (che dell'istituto bancario è la *managing director*). Ci è parso importante includere in questo numero anche la prospettiva dell'Asia, per ribadire la mondialità e la multiculturalità del progetto. Nell'articolo, tradotto dall'inglese dalla Redazione della Rivista, si racconta la storia di questa piccola banca che ha saputo coniugare l'appartenenza al progetto EdC con l'attività di microcredito, rivelatasi uno strumento particolarmente efficace per riscattare, nel contesto filippino, molti indigenti dalle trappole della povertà. Il secondo studio di caso riguarda il polo produttivo italiano, sorto in Toscana (località il Burchio) e inaugurato nel 2006. L'articolo di Nicolò Bellanca, Renato Libanora ed Enrico Testi costituisce la sintesi di uno studio commissionato dalla Banca Popolare Etica per valutare, in modo sistematico e neutrale (mediante *focus group* e analisi SWOT partecipative), l'esperienza del Polo Lionello in quanto "distretto dell'economia civile". Si tratta dunque di una valutazione esterna all'EdC, molto preziosa poiché garante di uno sguardo lucido e neutrale, capace di identificare le insidie presenti nel percorso di distrettualizzazione e di offrire possibili piste per superare queste problematiche.

La raccolta di articoli si conclude con un contributo di Luigino Bruni, in cui si traccia il profilo dell'imprenditore orientato alla comunione. Ricollegandosi al lavoro di Schumpeter sulle virtù dell'imprenditore così come alle ulteriori doti messe in evidenza dalla tradizione dell'economia civile, Bruni afferma che l'imprenditore orientato alla comunione è chiamato a vivere una vocazione ancor più complessa, per certi versi contraddittoria, poiché desidera tenere in equilibrio prospettive apparentemente inconciliabili: l'autonomia, il dinamismo e la propensione al rischio, che lo qualificano in quanto impren-

ditore; le categorie di “responsabilità” e di apertura al confronto con gli altri nella presa di decisione, per il fatto di sentirsi chiamato a generare, nella propria azienda, l’esperienza della comunione.

3. Oggi, a diciotto anni dal suo lancio, l’EdC continua il suo sviluppo, anche al di là dei confini dei Focolari. Altre realtà ecclesiali stanno ispirando la propria vita economica all’EdC, e anche la società civile (pensiamo allo Stato del Cearà in Brasile) guarda al progetto con interesse e come paradigma per coniugare i valori del mercato con quelli della solidarietà. Le imprese che vi aderiscono sono 750 (stando all’ultimo Censimento del 2007),¹ di dimensioni medio-piccole, concentrate prevalentemente in Sud America e in Europa, ma con realtà significative anche negli Stati Uniti e in Asia (in Corea e Filippine soprattutto). Le imprese sono prevalentemente imprese tradizionali, anche se non mancano significative esperienze di imprese sociali (come il gruppo di cooperative sociali “Roberto Tassano”, in Liguria e Toscana e l’Associazione “per tutti”). Nel 2001 è partito in Italia il progetto Polo imprenditoriale Lionello Bonfanti, nei pressi di Firenze (Loppiano), che è operativo dal 2006 con una ventina di imprese ed ha segnato una tappa importante per il movimento EdC in Italia e in Europa. Complessivamente i Poli imprenditoriali sono sette, localizzati in Sud America (Brasile e Argentina) e in Europa (Belgio, Croazia e Italia).

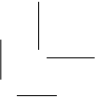
Fin dai primi tempi la riflessione teorica ha accompagnato lo sviluppo delle imprese e dei poli. Sono iniziate nel 1992 le prime tesi di laurea, e ben presto sono stati organizzati convegni e seminari. Ad oggi sono oltre 300 le tesi discusse sull’EdC, di cui alcune di dottorato. Significativo, a questo proposito, è il riferimento all’Economia di Comunione contenuto nell’enciclica *Caritas in Veritate* (n. 36) di Benedetto XVI.

La comunità accademica ha guardato e guarda con interesse all’evoluzione dell’EdC, come anche questo numero testimonia. Se oggi nella teoria economica si parla di gratuità, reciprocità incondizionale, fraternità, ciò lo si deve anche al programma di ricerca nato e cresciuto attorno al progetto EdC. Per questa ragione l’EdC è anche una visione dell’economia nel suo insieme, una proposta di agire economico, un *ethos*, una cultura.

In conclusione vogliamo ringraziare Carlo Borzaga e Luca Fazzi, così come Federica Silvestri e la Redazione di *Impresa Sociale*, per averci chiesto, con coraggio, di organizzare questo numero unico e

¹ Da due anni è partito un nuovo Censimento, i cui dati saranno disponibili nel 2010. Per tutte le informazioni sul progetto rimandiamo al sito ufficiale www.edc-online.org.

per averci concesso più di una proroga sui termini di consegna . Un grazie particolare a tutti gli autori dei saggi qui contenuti, che hanno accettato di rivedere e rielaborare più volte il loro testo, e ai partecipanti al Forum. Il nostro augurio è che i lettori apprezzino il nostro lavoro, e che la maggiore conoscenza dell'EdC sia un'occasione per arricchire l'intero movimento dell'impresa sociale.





**L'Economia di Comunione:
sfide e prospettive**





Le imprese di Economia di Comunione sono anch'esse imprese sociali?

Riflessione sui modelli di riferimento, gli obiettivi e le logiche di *governance*

*Luca Crivelli, Benedetto Gui*¹

Sommario

1. Introduzione - 2. Analogie tra il progetto EdC e l'idea di imprenditorialità sociale di orientamento nord-americano - 3. Affinità tra progetto EdC e l'approccio europeo all'impresa sociale - 4. Una visione più ampia dell'EdC - 5. Conclusioni

1. Introduzione

Il fatto che questa rassegna di articoli sul progetto di Economia di Comunione (EdC) sia ospitata in una rivista intitolata *Impresa Sociale* ci ha stimolato a ragionare sulle analogie e sui punti di collegamento tra queste due manifestazioni dell'economia sociale e civile,² così come sulle loro caratteristiche distintive. In partico-

¹ Le conoscenze sui vari modelli di impresa sociale sono state acquisite nell'ambito di un progetto DORE, finanziato dal Fondo Nazionale Svizzero per la ricerca scientifica (Project no. 117954), realizzato presso la SUPSI (periodo ottobre 2007-settembre 2009).

² Siamo consapevoli delle peculiarità e della diversa tradizione in cui si collocano l'economia sociale (Borzaga, Ianes, 2006), con le sue varie correnti nazionali (francese, tedesca, italiana), e l'economia civile (Bruni, Zamagni, 2004). Ciononostante, nel prosieguo del testo questi due termini verranno assimilati e utilizzati indistintamente per indicare quelle proposte economiche e imprenditoriali che trascendono la finalità del profitto per fare spazio, al loro interno,

lare la prospettiva adottata in questo saggio è di evidenziare gli spunti che la riflessione sulle imprese sociali, attualmente in corso in Europa e negli Stati Uniti, può offrire per capire il presente ed orientare il futuro del progetto di EdC. L'itinerario in cui ci stiamo per avventurare prende le mosse da un filone recente di letteratura sulle imprese sociali e/o sull'imprenditorialità sociale (Defourny, Nyssens, 2008; Laville, La Rosa, 2009; Musella, 2009), che si è occupato di analizzare i punti di convergenza e di divergenza tra le due visioni nord-americane di imprenditorialità sociale (Dees, Anderson, 2006), da una parte, e la riflessione europea sull'impresa sociale promossa in particolare dal network Emes (Borzaga, Defourny, 2001; Nyssens, 2006), dall'altra.

Come avremo modo di discutere nel paragrafo 2, a prima vista il progetto di EdC presenta delle caratteristiche che lo rendono affine al modello americano della *Social Entrepreneurship School*: un gruppo di aziende che, quanto a profilo giuridico e a meccanismi formali di *governance*, non sembra mettere in discussione il modello di impresa capitalista e che svolge attività economiche orientate al profitto per generare un *surplus* con il quale finanziare la missione sociale (di carattere redistributivo e formativo) di quella che potremmo definire un'organizzazione nonprofit a sfondo religioso (il Movimento dei Focolari). Questa prima interpretazione ha tratto in inganno un autore influente quale Serge Latouche, che ha relegato l'EdC nel "gironne" del capitalismo filantropico. Ma se si guarda al progetto con più attenzione è possibile ravvisare forti analogie con la seconda scuola di pensiero americana sull'imprenditorialità sociale, quella della *Social Innovation*, che ha trovato in figure quali il premio Nobel per la pace 2006 Muhammad Yunus (peraltro cittadino del Bangladesh) uno dei suoi più autorevoli interpreti.³

Se infine si analizza l'EdC ancor più da vicino, è possibile cogliere - nell'intuizione iniziale di Chiara Lubich, in alcune realizzazioni concrete (in particolare i "poli produttivi") e nelle linee di svilup-

al principio di gratuità come espressione di fraternità. Non è un caso che le due tradizioni confluiscono nelle voci che compongono il *Dizionario di Economia Civile*, di recentissima pubblicazione (Bruni, Zamagni, 2009).

³ In particolare Yunus (2008, p. 11) racconta come il suo incontro con l'amministratore delegato del Gruppo Danone, nel 2005, abbia dato vita ad una *joint venture* denominata "impresa con finalità sociali". In una nota al prologo del libro si precisa che *social business* è il termine utilizzato nel testo per indicare un nuovo modello idealtipico di impresa "che risponde a criteri di carattere sociale anziché al principio classico della massimizzazione del profitto". Quanto Yunus sia diventato un punto di riferimento nel dibattito nord-americano sull'imprenditorialità sociale emerge, per esempio, in Martin e Osberg (2007).

po emerse con forza negli ultimi anni - significative analogie con l'obiettivo perseguito (in modo più o meno esplicito) dalle imprese sociali di impostazione europea: rendere le organizzazioni produttive, e più in generale la vita economica, più solidali ed inclusive. Il terzo paragrafo dell'articolo si propone di sottolineare questi punti di contatto.

C'è poi da dire, e lo faremo nel paragrafo 4, che l'EdC non si esaurisce nella sua manifestazione più concreta, ossia in quell'insieme di (circa 750) piccole e medie imprese e nella destinazione degli utili da queste donati. Economia di Comunione è anche e soprattutto un modo di porsi di fronte alle faccende economiche che nasce da una forte radice spirituale che porta a sottolineare, appunto, la comunione e la fraternità universale. Essa quindi non riguarda solo il modo di operare e la destinazione degli utili delle organizzazioni produttive, ma ha anche a che fare con le scelte di consumo, o di destinazione dei propri risparmi, fino al modo di intendere gli stessi concetti di ricchezza e di povertà (Bruni, 2006, pp. 150-154).

Nel paragrafo conclusivo, convinti che l'esame dei vari modelli di impresa sociale non sia stato un semplice esercizio di classificazione, ma abbia rappresentato un itinerario utile per riflettere sull'identità in divenire dell'EdC, cercheremo di sintetizzare gli stimoli che le esperienze europee di cooperazione sociale e quelle di imprenditorialità sociale americane "di seconda generazione" hanno da offrire a questo progetto e, più in generale, a tutti coloro che, nei modi più vari, si impegnano per realizzare un'economia più fraterna e a misura d'uomo.

2. Analogie tra il progetto EdC e l'idea di imprenditorialità sociale di orientamento nord-americano

In un volume del 1998, Burton A. Weisbrod (uno dei massimi studiosi del settore nonprofit sul piano internazionale) ha cercato di documentare e di analizzare criticamente il processo di trasformazione in senso commerciale che da alcuni anni caratterizza molte organizzazioni nonprofit nord-americane.⁴ Non è questo il luogo per soffermarci sulle conseguenze di tale evoluzione,⁵ a cui è dedicato il libro

⁴ Ricordiamo che una caratteristica importante del settore nonprofit statunitense è il vincolo di non distribuzione degli utili, a cui corrispondono delle agevolazioni sul piano fiscale.

⁵ La trasformazione in senso commerciale delle organizzazioni nonprofit riduce la dipendenza dalle donazioni filantropiche a vantaggio dei ricavi generati attraverso il mercato, sia mediante l'introduzione di tariffe (*user fees*) per i servizi resi, sia attraverso l'avvio di attività accessorie

di Weisbrod, quanto piuttosto di ricordarne le cause. Negli Stati Uniti tra gli anni '70 e gli anni '90 il settore nonprofit ha registrato una massiccia crescita, sia in termini di apporto al Pil che di occupazione. Dietro questo sviluppo si celano verosimilmente parecchi fattori, tra cui possiamo ricordare l'insufficiente quantità di beni collettivi e di servizi sociali erogati dal settore pubblico statunitense⁶ e la necessità di far fronte all'aumento continuo dei costi delle organizzazioni nonprofit (quasi inevitabile in settori ad alta intensità di lavoro come i servizi alla persona). Esse, infatti, si sono rese conto che pur intensificando i propri sforzi di *fund raising* sarebbe stato difficile colmare il divario venutosi a creare tra le risorse filantropiche disponibili ed i bisogni sociali in continua espansione. Per questo i dirigenti delle organizzazioni nonprofit hanno iniziato a vedere nell'avvio di attività produttive di tipo continuativo e nella vendita di beni e servizi di vario genere degli strumenti interessanti, capaci di generare risorse finanziarie con cui soddisfare i bisogni della comunità e dei suoi membri più fragili.

È a questa evoluzione che fa riferimento la prima generazione di modelli di imprenditorialità sociale di impostazione nord-americana, che Skloot (1983) definisce inizialmente *nonprofit entrepreneurship* e che, due decenni più tardi, Dees e Anderson (2006) rinominano *Social Enterprise School*. L'attenzione di questa scuola è tutta focalizzata sulla capacità di generare *surplus* di mercato (*earned-income*), con cui sostenere la missione della propria organizzazione nonprofit. Gli imprenditori sociali, in questa prima accezione, sono pertanto dirigenti d'azienda e *manager* che eccellono nella capacità di realizzare attività commerciali ad alto rendimento economico, forse proprio perché attenti a non mescolare le motivazioni sociali con le ferree logiche del *business*. In altre parole, questa scuola non riconosce l'utilità di operare, nella sfera for-profit, in sintonia con la *mission* dell'istituzione nonprofit che ci si appresta a sostenere. L'obiettivo sociale viene infatti perseguito in un secondo momento, una volta che gli utili sono stati prodotti. Di conseguenza, poco

(non collegate con la *mission*) il cui scopo è aumentare il flusso dei finanziamenti. Due sono, secondo Weisbrod, i possibili effetti collaterali di questa trasformazione: (1) l'esclusione dal beneficio dei servizi di gruppi di persone per le quali l'organizzazione era storicamente nata, per il semplice fatto che esse sono incapaci di sostenerne il prezzo; (2) la distrazione del *management* dell'organizzazione dal perseguire la propria missione primordiale.

⁶ La celebre teoria della *government failure* di Weisbrod (1975) associa la crescita del nonprofit all'esistenza di una quota di domanda di beni pubblici non soddisfatta dallo Stato: essa sarebbe pertanto il sintomo di un crescente *gap* tra bisogni sociali percepiti dai cittadini e l'offerta istituzionale promossa dal settore pubblico.

importa anche se il settore commerciale scelto per queste *ancillary activities* non presenta in sé alcun contenuto sociale e se l'attività economica è gestita in modo analogo a quanto farebbe qualunque altra impresa for-profit. La dimensione valoriale di questo genere di imprese è solo indiretta e si esprime nel fatto che la finalità dei profitti non è la remunerazione del capitale e/o dell'imprenditore, ma il dono degli stessi ad organizzazioni che, queste sì, producono "valore sociale".

A prima vista, il progetto EdC sembrerebbe avere almeno due punti in comune con i principi della *Social Enterprise School*:

- anche l'EdC nasce in seguito ad una scarsità di risorse: la comunione dei beni, vissuta sul piano individuale dai membri del movimento, non bastava più per affrancare dall'indigenza tutte le persone che partecipavano alla vita della "comunità focolarina": alcuni aderenti risiedevano, ad esempio, nelle *favelas* di San Paolo (che il cardinale Arns aveva definito "una corona di spine" attorno ai palazzi della città) e vivevano in situazioni di forte deprivazione;
- pure nel caso dell'EdC il ricorso all'impresa e ai proventi di mercato sembra avere soprattutto una funzione strumentale, nel senso che gli utili donati cercano di ovviare ad un'insufficiente mobilitazione di risorse - che nel linguaggio della *Social Enterprise School* potremmo, seppur impropriamente, chiamare "filantropiche" - rispetto all'entità dei bisogni ("la corona di spine"). Nel maggio 1991 Chiara Lubich suggerì la soluzione di costituire imprese che mettano a disposizione i propri utili. Queste furono le parole con cui, il 29 maggio, lei stessa spiegò il progetto alle persone del Movimento convenute per l'occasione nella cittadella di Araceli, nei pressi di San Paolo: "In questa cittadella dovrebbero sorgere delle industrie, delle aziende. (...) La gestione dovrebbe essere affidata ovviamente ad elementi competenti e capaci, in grado di far funzionare tali aziende con la massima efficienza, ricavandone quindi degli utili. E qui sta la novità: questi utili non saranno ripartiti tra quanti partecipano al capitale, ma saranno 'messi in comunione'" (Lubich, 2001, pp. 12-13).

La similitudine tra la scuola statunitense della *Social Enterprise* e l'EdC si rende manifesta nel fatto che ancora oggi il progetto si fonda su una netta distinzione tra il momento della produzione degli utili (se ne occupano sostanzialmente le imprese EdC, che poi ne donano una parte consistente) ed il momento della distribuzione degli stessi, affidato ai canali istituzionali del movimento e, in virtù di una

presenza capillare di centri in tutte le parti del mondo, realizzato all'insegna di una cultura della prossimità.⁷

Se i due punti appena menzionati esaurissero le finalità del progetto, il giudizio piuttosto negativo sull'EdC espresso da Serge Latouche nel suo libro *Justice sans limites* potrebbe apparire, a chi intende muovere delle critiche sostanziali al sistema capitalista, tutto sommato condivisibile. Così scrive Latouche nel 2003: "L'EdC è un'esperienza che, un secolo dopo, si riallaccia in modo quasi caricaturale sia alla riflessione dell'economia politica cristiana che alla pratica del capitalismo filantropico. (...) Il progetto non mette veramente in questione l'economia nel suo cuore produttivo. È solo a posteriori, al momento della messa in comune dei profitti, che la morale evangelica o la solidarietà laica intervengono, in una prospettiva di comunione. (...) Ne risulta che il messaggio evangelico non mette assolutamente in discussione il funzionamento del mercato nelle sue logiche profonde. La carità, ancora una volta, diventa il rimedio all'ingiustizia, senza che il problema della giustizia economica sia veramente affrontato."⁸

Vedremo, nel prosieguo del testo, che la realtà dell'EdC è molto più articolata di quanto percepito da Latouche e contiene un notevole potenziale di innovazione per superare i limiti attuali del sistema capitalista e per contribuire a promuovere una soluzione radicale ai problemi sociali e di giustizia globale.⁹

Il dibattito statunitense sull'imprenditorialità sociale ha però avuto un secondo (importante) apporto. Nonostante le sue radici risalgano (come per la *Social Enterprise School*) ai primi anni '80, possiamo considerare la visione suggerita dalla cosiddetta *Social Innovation School*¹⁰ un "approccio di seconda generazione". È a partire dalla

⁷ Recentemente, al fine di rendicontare in modo più trasparente la distribuzione dei fondi donati dalle aziende, parte degli aiuti vengono dati in gestione ad una organizzazione non governativa (l'AMU, Azione Mondo Unito), che da anni promuove iniziative di aiuto allo sviluppo e che per questo ha maturato una grossa esperienza in questo campo. Dal 2008 viene pubblicato su internet un resoconto sulla destinazione degli aiuti (<http://www.edc-online.org/index.php/it/idee-forza/comunione-degli-utili.html>). Il numero 29 della rivista *Economia di Comunione* è interamente dedicato al resoconto sulla destinazione degli utili EdC 2009.

⁸ Nostra traduzione di alcune frasi tratte da un capitolo dal titolo e sottotitolo emblematico: *L'oximore de l'économie morale. Du patronage à l'entreprise citoyenne: l'enfer des bonnes intentions*, cfr. Latouche (2003), p. 80, p. 82, p. 83.

⁹ Il saggio di Pelligra (2009), pubblicato in questo stesso numero della Rivista, offre spunti interessanti per capire come l'EdC possa contribuire a superare alcuni ostacoli che rendono oggi difficile la promozione della giustizia su scala globale.

¹⁰ Anche in questo caso ci allineiamo alla denominazione suggerita da Dees e Anderson (2006).

metà degli anni '90 che Bill Drayton, uno degli autori di riferimento di questa corrente, cessa di utilizzare la terminologia iniziale di *public entrepreneur* (Drayton, MacDonald, 1993) sostituendola con quella di *social entrepreneur*. Anche in questo secondo approccio l'attenzione è incentrata sulla figura dell'imprenditore (Light, 2008), le cui qualità consentirebbero di superare la tradizionale logica delle organizzazioni attive nella produzione di servizi sociali (Martin, Osberg, 2007), portando pure in questi ambiti il dinamismo e la capacità di autofinanziamento tipici delle imprese di mercato. Le qualità dell'imprenditore sono: prontezza di riflessi nel cogliere nuove opportunità (*alertness to opportunity*), creatività, determinazione e propensione al rischio. Sono queste virtù a fare di lui un uomo di successo, ammirato e riverito da tutti, e a renderlo capace non solo di scovare opportunità di *business* che, attraverso l'ideazione di nuovi beni e servizi, migliorano la vita di tante persone, ma - e qui sta la novità - anche di produrre innovazione sociale. Mutuando metodi e strumenti sia dal mondo degli affari che dalla sfera del nonprofit, l'imprenditore sociale riesce a creare valore, sostenibile nel tempo e con un potenziale di impatto su vasta scala, scoprendo modalità nuove e migliori per affrontare i problemi sociali e per soddisfare i bisogni della comunità.

Nella visione della *Social Innovation School* l'attività dell'imprenditore sociale si presenta dunque sotto una luce ben diversa: assistiamo ad uno spostamento di attenzione dalla generazione di *surplus* di mercato (da donare alle organizzazioni nonprofit) alla produzione diretta di impatto (*outcome*) in termini di innovazione e di risoluzione dei problemi sociali (Bornstein, 2004). Per questo ci siamo azzardati a definirlo imprenditore sociale "di seconda generazione": poiché a questa tipologia di imprenditori non basta più assecondare "indirettamente" gli obiettivi di un'organizzazione nonprofit attraverso il dono degli utili delle proprie attività commerciali. Queste figure cominciano a preoccuparsi di come articolare l'attività imprenditoriale in modo da poter contribuire direttamente al benessere della società.¹¹

Particolarmente significativo è l'identikit dell'imprenditore sociale proposto da Gregory Dees in un breve documento pubblicato su internet nel 1998 e poi rielaborato nel 2001, un testo tanto influente da essere oggi considerato una sorta di "magna carta" del modello di

¹¹ Scrive a questo riguardo Yunus (2008, p. 36): "Un'impresa con finalità sociali è un'azienda guidata da un obiettivo invece che dalla ricerca del profitto e, potenzialmente, può agire come fattore di cambiamento del mondo".

imprenditorialità sociale di seconda generazione. Scrive Dees (1998, p. 4): “Gli imprenditori sociali svolgono il ruolo di agenti del cambiamento nel settore sociale: i) adottando una *mission* per creare e sostenere valore sociale (e non solo valore privato); ii) riconoscendo e inseguendo incessantemente nuove opportunità per servire quella missione; iii) impegnandosi in un processo di innovazione continua, aggiustamento e apprendimento; iv) operando in modo audace, senza farsi limitare dalle risorse attualmente in loro possesso e v) mostrando un accresciuto senso di responsabilità verso le persone servite e nei confronti degli *outcomes* realizzati.”

Se andiamo a guardare con attenzione al progetto EdC, vediamo che alcuni degli elementi che caratterizzano il modello di imprenditore sociale della *Social Innovation School* sono presenti anche lì. Molto evidente, fin dall’inizio, è una forte attenzione ai rapporti con e tra gli *stakeholder* in azienda. Dalla metà degli anni ‘90 ha preso avvio anche una riflessione sistematica attorno alle modalità di condurre le imprese EdC, che ha portato, nel 1997, alla stesura e all’approvazione di impegnative linee guida riguardanti tutti gli aspetti della gestione (dall’attenzione all’ambiente e alla salute all’osservanza delle leggi e della normativa fiscale, dal rispetto e dalla valorizzazione dei lavoratori alla correttezza nei confronti dei clienti, e così via) (Pelligra, Ferrucci, 2004, pp. 212-215). Il rinnovamento della vita in azienda attraverso la coltivazione e la pratica di una particolare “cultura” economica incentrata sulla comunione è uno dei temi principali delle cosiddette “scuole” (incontri di formazione periodici per gli aderenti al progetto, imprenditori *in primis*) che hanno preso il via a partire dal 2001 su scala sia locale che internazionale.¹² In pratica, le scuole si propongono di approfondire l’identità e rafforzare le motivazioni degli appartenenti al progetto, favorire lo scambio di esperienze, mettere in comune le buone prassi e formare giovani con “vocazione imprenditoriale”.¹³

L’analogia con la *Social Innovation School* è significativa anche nell’ampiezza delle finalità degli imprenditori. Secondo Yunus (2008, p. 42)

¹² Enti promotori di queste iniziative sono sempre più spesso le associazioni che si sono via via costituite a livello nazionale per supportare il progetto EdC, insieme all’associazione internazionale AIEC (Associazione Internazionale per un’Economia di Comunione).

¹³ Uno dei messaggi portanti del progetto EdC è il seguente: per sostenere una prassi economica contro corrente è necessario coltivare una visione del mondo rinnovata. “Un compito particolare è quello di formare ‘uomini nuovi’, perché senza ‘uomini nuovi’ noi non faremo niente ...”, affermava Chiara Lubich il 31 maggio 1991, due giorni dopo la nascita del progetto (2001, pp. 62-63).

al centro dell'azione di un'impresa sociale c'è "il conseguimento di obiettivi sociali (...) [come] la riduzione della povertà, l'assistenza sanitaria per i poveri, la giustizia sociale, la sostenibilità globale" e nella tensione verso questi obiettivi l'imprenditore sperimenta "soddisfazioni di natura psicologica, emozionale e spirituale". Dieci anni prima, nel 1998 a Palermo, Chiara Lubich aveva sottolineato la vocazione laica che muove gli imprenditori EdC a farsi interpreti di questo approccio più ampio all'attività aziendale:¹⁴ "Essi non si accontentano di realizzarsi con un lavoro, con una carriera, o con la semplice vita di famiglia. (...) Non basta loro tutto ciò; essi non sono sazi, non si sentono loro stessi, se non si dedicano anche esplicitamente all'umanità. (...) Si realizzano, perché possono servire l'umanità" (Lubich, 2001, pp. 68-69). La prima, più visibile, forma di questo servizio degli imprenditori è la donazione degli utili. Ma gli imprenditori coinvolti nel progetto EdC hanno sempre inteso quelle parole anche in un altro senso, che identifica un altro modo di servire la società: il loro impegno ad introdurre elementi di comunione nella vita delle aziende può iniettare germi di cambiamento nell'intero tessuto economico e sociale circostante. Ci sembra di poter affermare, invece, che il tema più originale che viene suggerito dalla *Social Innovation School*, ovvero che le capacità imprenditoriali di titolari e dirigenti delle imprese sociali possano esplicarsi anche nel trovare soluzioni innovative ai problemi della società circostante, sia stato finora abbastanza assente nel dibattito sul ruolo e le modalità di azione delle imprese EdC. E ciò nonostante il fatto che all'interno del progetto se ne trovino vari buoni esempi.¹⁵

In conclusione, si può dire che l'Economia di Comunione, congiuntamente al movimento per l'imprenditorialità sociale lanciato negli Stati Uniti, rappresenta una sfida alla concezione tradizionale dell'impresa simbolizzata dal motto, reso celebre nella teoria economica da Milton Friedman, *the business of business is business*. Anch'essa infatti intende superare quello che Yunus (2008, p. 32) definisce "un capitalismo sviluppato solo a metà", per far sì che l'economia di

¹⁴ Per capire meglio, alla luce di un esempio concreto, le motivazioni di un imprenditore EdC si consiglia la lettura di Bourgenot Dutru (2007). In questo libro viene raccontata la storia (e la vocazione) di François Neveux, imprenditore francese deceduto nel 2006, uno dei pionieri del primo polo produttivo EdC in Brasile.

¹⁵ Oltre all'esempio del microcredito, visto contemporaneamente come linea di *business* e come opportunità di favorire il riscatto economico di popolazioni sfavorite, presentato nel saggio di Ganzon in questo stesso volume, ricordiamo, tra gli altri, quello di una fabbrica di saponi spagnola nata per rispondere all'inquinamento causato dalla dispersione nell'ambiente degli oli di frittura.

mercato sia abitata anche da “uomini [e donne] a molte dimensioni” (p. 53). Detto questo, occorre aggiungere che neanche la prospettiva dell’innovazione sociale corrisponde perfettamente al modo di interpretare le faccende economiche proprio dell’EdC.

3. Affinità tra il progetto EdC e l’approccio europeo all’impresa sociale

Anche in Europa le imprese sociali nascono in un momento caratterizzato da crescente scarsità di finanziamenti. Ad essere insufficienti in questo caso non sono tanto le risorse filantropiche (tipicamente poco rilevanti nel contesto europeo), quanto i fondi pubblici destinati all’erogazione di servizi sociali. A ciò contribuiscono la crisi dello Stato-Provvidenza e l’affiorare nei cittadini di nuovi bisogni che non trovano una risposta adeguata né da parte del settore for-profit né da parte delle politiche pubbliche di protezione sociale. È tuttavia riduttivo legare l’emergere dell’impresa sociale europea alla sola mancanza di mezzi. Dietro alle prime esperienze di cooperazione sociale troviamo anche una visione diversa del mercato e della società, unita alla convinzione che l’inclusione sociale e lavorativa di persone che sperimentano nella propria vita forme diverse di disagio costituisca un approccio più promettente rispetto all’istituzionalizzazione o ai trasferimenti monetari per dare a questi cittadini pienezza di vita.¹⁶ La realtà delle imprese sociali di impostazione europea è ben nota ai lettori di questa Rivista.¹⁷ Possiamo allora subito esaminare quelli che a nostro avviso sono i principali punti di contatto con l’EdC. Nella visione europea di impresa sociale si considerano molto importanti:

- a. il legame con l’economia sociale e la cultura del terzo settore;
- b. il fatto che le imprese sociali non nascano dall’alto (da un imprenditore-filantropo), ma piuttosto “dal basso”, da una comunità di “cittadini insoddisfatti dall’offerta garantita da un rigido modello dicotomico (Stato-Mercato)” (Borzaga, 2009);
- c. la salvaguardia della dignità delle persone svantaggiate, che spinge a considerare l’offerta di un posto di lavoro e l’integrazio-

¹⁶ Come giustamente ricorda Borzaga (2009, p. 517), le prime esperienze italiane di cooperazione sociale rappresentano una risposta “civile” alla chiusura di strutture residenziali per malati mentali basate sulla logica della contenzione e della segregazione, “con l’obiettivo esplicito di favorire la creazione di luoghi di lavoro, educativi e, in senso lato, sociali dove persone svantaggiate e normodotate potessero interagire”.

¹⁷ Se questo non fosse il caso, suggeriamo la lettura di Borzaga e Defourny (2001) e Nyssens (2006).

ne sociale che ne consegue una forma superiore di aiuto rispetto all'assegno assistenziale o alla donazione caritatevole;

- d. l'obiettivo di rendere più democratica e inclusiva la sfera economica; recuperando lo spirito originario del movimento cooperativo, l'impresa sociale europea presta molta attenzione al coinvolgimento, anche formale, dei vari *stakeholder* nel governo dell'organizzazione e a forme partecipate e democratiche di presa di decisione.

Dei quattro elementi appena menzionati, i primi tre sono presenti nell'EdC fin dall'enunciazione del progetto, nel 1991. Per contro, il quarto aspetto è emerso in modo esplicito solo a partire dal 2004, in virtù della legge dei vasi comunicanti, grazie cioè allo scambio di esperienze e all'arricchimento reciproco che si è verificato con le altre anime che compongono l'economia sociale e civile. Per dimostrare che nel DNA dell'EdC (il cui principio ispiratore, come dicevamo, è la fraternità universale) vi sono pure dei cromosomi tipici dell'approccio europeo all'impresa sociale basterebbe alludere al sottotitolo dell'articolo di Bruni in questo stesso volume: gli imprenditori sono sì "attori principali" dell'EdC, ma non sono gli unici attori. La cultura e l'impegno personale di dirigenti e titolari ha giocato senz'ombra di dubbio un ruolo essenziale nel progetto EdC (e in questa sottolineatura dell'imprenditore c'è vicinanza con i modelli americani), ma sempre più si avverte la necessità di valorizzare anche ruoli aziendali diversi, affinché la comunione non sia solo uno stile di *leadership*, ma una qualità propria a tutta l'impresa, avvicinandosi così alla visione europea.¹⁸ Ma andiamo con ordine.

- a. La prima realizzazione economica a cui venne idealmente associato il progetto EdC fu una cooperativa agricola, costituitasi a Loppiano, in Toscana, nel 1973.¹⁹ Dai verbali delle discussioni intercorse tra Chiara Lubich ed i suoi più stretti collaboratori nei giorni "fondativi" dell'EdC emerge che la prima idea per organizzare le nascenti imprese fu proprio quella della cooperativa, anche per il favore con cui la Chiesa cattolica guardava a questo modello organizzativo. Nello spazio di pochi giorni si decise però di percorrere un'altra strada, in particolare nel definire lo

¹⁸ Sono interessanti a questo proposito le conclusioni a cui giungono Colozzi e Prandini (2008) nel loro studio sull'impatto della cultura e degli stili di *leadership* sulla capacità delle organizzazioni del terzo settore di generare capitale sociale. La cultura dei *leader* sembrerebbe essere una condizione necessaria, ma non sufficiente per produrre capitale sociale.

¹⁹ Il riferimento di Chiara Lubich alla cooperativa "Loppiano prima" nel discorso inaugurale sull'EdC del 29 maggio 1991 fu molto esplicito (Lubich, 2001, p. 14).

Statuto giuridico del primo polo produttivo che avrebbe dovuto sorgere in Brasile. Le ragioni esatte di questo cambiamento di rotta non sono note, ma la lettura di quei verbali permette di avanzare un'ipotesi. Era opinione diffusa tra i dirigenti del Movimento che una cooperativa tradizionale avrebbe incontrato delle difficoltà nel condividere i propri utili con i non soci.²⁰ Per questo la scelta alla fine cadde sulle società di capitale (a responsabilità limitata o per azioni). Siamo personalmente convinti che la decisione avrebbe anche potuto essere diversa e non vada dunque considerata come l'espressione di una predilezione ideologica per le forme giuridiche for-profit. In molti scritti e presentazioni del progetto, infatti, è stato sottolineato che la novità delle imprese EdC non sta nel profilo giuridico, poiché la novità va cercata altrove, nello spirito di fraternità che anima la vita di queste organizzazioni. È da notare anche che in alcuni discorsi pubblici importanti (per esempio a Strasburgo, nel 1999, in un convegno organizzato dal Consiglio d'Europa), Chiara Lubich ha posto l'EdC accanto alle numerose manifestazioni del terzo settore, lasciando sottintendere che non c'è discontinuità tra le imprese che vi aderiscono ed altre espressioni dell'economia sociale e del settore nonprofit.²¹ Va detto, infine, che tra le organizzazioni collegate all'EdC, troviamo oggi, soprattutto in Italia, un numero significativo di cooperative sociali.

- b. La nascita dei poli produttivi è stata intesa, fin dal primo momento, come un processo "dal basso", come un'iniziativa popolare in cui potesse coinvolgersi ogni aderente al movimento, a cominciare dai giovani e dai poveri. "Siamo poveri ma tanti" è stato il motto che ha accompagnato l'esortazione di Chiara Lubich a dar vita ad un azionariato diffuso per raccogliere il capitale necessario ad avviare nuove aziende. "Queste aziende, di vario tipo, dovrebbero essere sostenute da persone di tutto il Brasile;

²⁰ Si rammenta che solo nel novembre 1991 il Parlamento italiano ha approvato la legge 381 sulla cooperazione sociale, destinata con gli anni a diventare un punto di riferimento per la legislazione di molti altri paesi europei. Nel maggio 1991 appare inverosimile che i collaboratori di Chiara Lubich fossero a conoscenza della normativa e delle esperienze che il legislatore italiano si proponeva di disciplinare tramite la nuova legge.

²¹ "L'EdC si pone a fianco delle numerose iniziative individuali e collettive che hanno cercato e cercano di 'umanizzare l'economia' (...) [accanto] a molte iniziative di tipo cooperativo, a innumerevoli organizzazioni nonprofit" (Lubich, 2001). In effetti nell'EdC confluiscono e si contaminano vicendevolmente le culture del settore for-profit e del settore nonprofit, il che rende difficile collocare queste imprese nell'uno o nell'altro di questi due settori (su questo si veda, ad esempio, Gui, 1992).

dovrebbero nascere società dove ognuno abbia la possibilità di una propria partecipazione: partecipazioni anche modeste, ma molto diffuse" (Lubich, 2001, pp. 12-13). Nell'idea di una partecipazione popolare alla proprietà dei poli rinveniamo dunque lo spirito di uguaglianza delle cooperative sociali. Persino i poveri dovrebbero possedere almeno un'azione della società che gestisce i poli EdC: solo così quando visiteranno un polo si sentiranno comproprietari di quelle aziende (e non i semplici destinatari degli aiuti resi possibili dall'attività industriale ivi realizzata) e potranno dire con orgoglio ai propri figli: questo polo è anche nostro.²²

- c. Fin da quando fu lanciata l'Economia di Comunione, fu chiaro che il modo migliore di aiutare le persone in condizioni di indigenza fosse offrire un posto di lavoro a chi ne era sprovvisto: un terzo degli utili avrebbe dovuto essere utilizzato "per aiutare, in primo luogo, coloro che sono nel bisogno, per offrire loro lavoro, per sistemarli, fare in modo che, nell'ambito della comunità, non ci sia alcun indigente" (Lubich, 2001, p. 13).²³ Ciò basta a far capire come sia connaturata al progetto EdC una logica "inclusiva" prima che "redistributiva".²⁴ Fin dai tempi della prima comunità di Trento, alla fine della seconda guerra mondiale, Chiara Lubich e le sue prime compagne si prodigarono in modo particolare per i poveri e lo fecero prima di tutto con lo stile della comunione: non con elemosine o donazioni ad istituzioni caritative erogate mantenendo le distanze, ma piuttosto invitandoli a tavola con loro, e per giunta imbandendola con la tovaglia migliore. Al di là dei pochi mezzi di cui disponevano, l'orizzonte era ampio e

²² L'aspetto della proprietà di una quota di capitale da parte dei poveri è sottolineato anche da Yunus (2008, p. 43): "Le imprese di secondo tipo, invece (...) sono socialmente benefiche grazie alla composizione del loro azionariato. Dato che in questo caso le azioni sono in mano a poveri e disagiati (...) è a loro che andrà direttamente ogni profitto finanziario prodotto dalla gestione dell'impresa".

²³ Nei verbali delle riunioni del maggio 1991 abbiamo trovato traccia di un pensiero di Chiara Lubich che include esplicitamente anche le persone invalide (verso le quali è rivolta l'attività delle cooperative di tipo B), a dimostrazione che fin dall'inizio anche questo possibile ruolo dell'impresa non era assente: "(...) finché tutta la comunità non trova il modo di trovare lavoro, di inserire nella società queste persone, non so, magari handicappati".

²⁴ L'attenzione all'inserimento lavorativo è stata ribadita nell'ultimo messaggio che Chiara Lubich ha trasmesso al mondo EdC, nel novembre 2007: "Dobbiamo tenere l'anima e il cuore attenti alla voce di chi il lavoro non ce l'ha. L'EdC è nata anche per questi fratelli e sorelle, per dare loro l'opportunità di svolgere un lavoro, che resta il mezzo più efficace per sconfiggere ogni forma di indigenza." (si veda il notiziario *Economia di Comunione - Una cultura nuova*, n. 27, dicembre, p. 4).

la meta ambiziosa: risolvere alla radice la questione sociale. A questo si univa una visione molto alta della dignità del lavoro, in nulla inferiore alla preghiera come modo di vivere la propria fede.²⁵

- d. Come anticipato, il quarto elemento che contraddistingue l'approccio europeo all'impresa sociale, ossia l'attenzione ad adottare regole di *governance* partecipative, non è stato un aspetto centrale nelle fasi iniziali del progetto EdC, quanto piuttosto un'esigenza emersa con il passare degli anni e alla luce dell'esperienza e delle buone prassi di alcune aziende. È soprattutto a partire dal 2004 che si è intensificata la riflessione collettiva sulle forme di gestione e sulle regole di *governance* necessarie a rendere le imprese EdC un vero luogo di fraternità e di comunione anche in materia di organizzazione del lavoro e di *governance*.²⁶ In questo campo la strada è stata dunque aperta, ma il cammino da compiere appare ancora lungo.

4. Una visione più ampia dell'EdC

L'EdC oggi si presenta come un gruppo di imprese a movente ideale e una struttura (peraltro molto snella) per la distribuzione degli utili da queste donati. Essa, tuttavia nasce da un'ispirazione ideale forte, che va molto al di là delle realizzazioni economiche in cui essa si è concretizzata a partire dall'avvio del progetto. Ciò fa sì che, più che per altre manifestazioni dell'economia sociale e civile, il suo specifico non risieda tanto nelle formule organizzative adottate quanto nell'impegno a tradurre quella ispirazione in pratiche economiche, e non solo individuali ed isolate, ma anche condivise e istituzionalizzate. Non stupisce allora se, a distanza di quasi vent'anni dall'avvio del progetto, le modalità e i confini operativi del progetto EdC

²⁵ Notiziario *Economia di Comunione - Una cultura nuova*, n. 27, 2007, p. 4 (<ftp://bbs.quasarbbs.net/universi/tesi2/Not-edc/Edc27.pdf>).

²⁶ Si vedano gli articoli di Parolin e Golin e di Argiolas, ospitati in questo stesso volume. L'importanza di elaborare regole formali di governo e di gestione delle imprese EdC è stata sottolineata dalla stessa Lubich, nel suo ultimo pensiero del novembre 2007: "La comunione visuta all'interno dell'azienda, infatti, consente che funzioni e ruoli aziendali diventino servizio, attenzione responsabile alla gestione delle attività affidate e non alle posizioni gerarchiche. La cultura della comunione, infatti, non cambia solo l'atteggiamento individuale nel lavoro ma dà anche vita a 'strutture di comunione', che facilitano la vita dell'amore scambievole nell'impresa. (...) L'EdC non giungerà a piena maturazione finché il 'vino nuovo' del carisma dell'unità non trovi degli 'otri nuovi' ad esso consoni".

restano ancora alquanto indefiniti. Una condizione, questa, che costituisce per alcuni versi un punto di debolezza e per altri un punto di forza.

Cerchiamo di spiegarci. Il Movimento dei Focolari si è costituito attorno ad un carisma spirituale che sottolinea fortemente uno scopo e uno strumento: l'unità del genere umano (la fraternità universale), da realizzarsi vivendo una spiritualità collettiva. Il terreno di coltura dell'EdC, che da quello nasce, è quindi una spiritualità incentrata sull'amore evangelico (come è naturale che sia per un ramo del ceppo cristiano), con una forte sottolineatura della comunione come punto di arrivo, come dover essere, della relazione con l'altro. Comunione sta qui ad indicare la modalità più elevata e profonda di interazione tra persone, che si realizza quando esse si aprono reciprocamente, al di là delle molte barriere che usualmente ci separano, riconoscendo ciascuna la preziosità dell'esistere dell'altra e realizzando una comunicazione vitale.²⁷

L'altro a cui si riferisce il richiamo alla comunione è certamente colui (o colei) che condivide quel particolare sguardo sul mondo che nasce dall'adesione ad una tale spiritualità e che quindi condivide anche l'impegno a vivere di conseguenza, nella vita personale, ma anche agendo nel mondo sociale e civile (del quale l'economia è evidentemente parte). Ma "altro" è anche il "tu" da cui si compra o a cui si vende, o con cui ci si ritrova a lavorare fianco a fianco, qualunque siano le sue convinzioni o il suo stile di vita. Senza dimenticare tutti gli altri "altri", il cui volto può esserci sconosciuto, ma a cui siamo comunque indirettamente legati dalla redistribuzione pubblica, dal commercio internazionale o dal comune ambiente naturale che ci ospita, la cui vita comunque ci riguarda e le cui sofferenze ci interrogano.

Tutto ciò ha molto da dire, ad esempio, a riguardo dei criteri a cui vuole ispirarsi l'attività di destinazione di quella parte degli utili messi in comune che è destinata al sostegno economico di persone in condizioni di indigenza: in primo luogo la "prossimità", che oltre ad assicurare un'adeguata informazione (una risorsa cruciale per qualunque attività di aiuto), è in grado di creare un contesto parificante

²⁷ Sulla comunione si possono trovare pagine bellissime negli scritti di Emmanuel Mounier (si veda, ad esempio, il suo "Manifesto", 1975, p. 130 ss.). Nella spiritualità di Chiara Lubich, più che di comunione si parla di unità, nel significato della frase del Vangelo "che tutti siano uno" (Lubich, 1994). Unità, sembra di poter dire, è un'espressione più difficile da comprendere a prima vista, anche a causa delle stratificazioni lasciate dalla storia; qui il suo significato si avvicina a quello di fraternità universale.

entro cui il potenziale di umiliazione che il dono porta con sé può essere disinnescato e, ancora, può rafforzare in chi riceve la motivazione a fare tutta la sua parte; un secondo criterio è di promuovere la “reciprocità”, non necessariamente verso chi dona, ma magari verso terze persone anch’esse in difficoltà, per far sì che nessuno resti confinato nel ruolo subalterno di mero destinatario dell’aiuto altrui, ma possa a sua volta essere attore dando.²⁸ È naturale, però, che l’attività di distribuzione degli aiuti economici svolta in questi anni all’interno del progetto EdC abbia dovuto, pena il fallimento di quanto sopra, fare tesoro del bagaglio di esperienza accumulato nel corso di molti decenni dai numerosi organismi che in questo campo hanno operato. In vari casi la formula adottata, seppure in modo informale, è stata quella dei piccoli crediti. Qui si è attinto largamente all’esperienza del “microcredito”, che, dalla Grameen Bank in poi, si è rivelato uno strumento molto efficace per fare uscire migliaia e migliaia di famiglie da situazioni di estrema indigenza, responsabilizzando e rendendo protagonisti gli stessi beneficiari.²⁹

Qualcosa di analogo si può dire, a nostro avviso, a riguardo dell’operare delle imprese che oggi rendono visibile, tangibile, l’EdC. L’ispirazione del progetto chiede che titolari, dirigenti, *stakeholder*, destinatari degli utili condivisi, siano tutti visti come candidati alla comunione. Ciò chiama senz’altro l’impresa a porre attenzione alle esigenze di ciascuno, riconoscendogli pari dignità, e al tempo stesso a promuovere il dialogo in tutte le direzioni. Tuttavia, al di là di queste indicazioni generali, cosa la tensione alla comunione comporti in fatto di disegno organizzativo o di *governance* non è affatto scontato.³⁰ È nostra convinzione che alcune specificità dell’EdC a questo riguardo emergeranno con il passare del tempo, ma che ad oggi non si vedano ancora, o comunque non in modo sufficientemente nitido. In parte ciò può essere dovuto al fatto che molte delle imprese che hanno aderito al progetto avevano già un’impostazione preesistente,

²⁸ È chiaro che, finché gli aiuti vengono destinati a persone appartenenti alla cerchia degli aderenti e dei simpatizzanti del Movimento dei Focolari, come finora è in gran parte avvenuto, il soddisfacimento di questi criteri è grandemente facilitato: da un lato, ci si può servire di una rete di rapporti già consolidata; dall’altro, i beneficiari stessi condividono un ideale di fraternità.

²⁹ In almeno un caso, come evidenzia l’articolo di Teresa Ganzon in questo stesso volume, il microcredito costituisce un’attività formale, una linea di *business*, di un’impresa EdC, che, pur nel rispetto delle sue compatibilità economiche, si è impegnata ad esaltarne il più possibile le potenzialità di strumento di lotta all’indigenza e, al tempo stesso, di crescita umana e sociale.

³⁰ Rimandiamo nuovamente agli articoli di Parolin e Golin e di Argiolas in questo stesso volume.

a partire dalla quale hanno avviato vari percorsi di evoluzione, il cui esito non è chiaramente prevedibile. Ma anche guardando alle imprese che all'EdC hanno aderito fin dal momento del loro avvio, e quindi della loro strutturazione, si vede che molto resta ancora da fare, prima a livello di elaborazione teorica e poi di idee guida condivise da imprenditori e dirigenti. Il fermento, ad ogni modo, non manca. Una delle esperienze a cui si guarda con più interesse, e da cui si attinge, è proprio quella delle cooperative sociali. E ciò non solo perché alcune imprese aderenti al progetto EdC ne adottano la veste giuridica, ma anche perché la cooperazione sociale costituisce un esempio molto significativo di contaminazione virtuosa (anche se non sempre, ovviamente) tra la logica, tipica del mondo for-profit, della razionale gestione delle risorse e la logica, tipica del mondo del volontariato, del servizio ad una causa di interesse comune o ad una categoria svantaggiata. Una contaminazione, come già si diceva, molto attenta anche al versante interno (partecipazione dei lavoratori alle decisioni, ricerca dell'equità retributiva, ecc.), oltre che a quello esterno (dove pure sono state realizzate interessanti esperienze di partecipazione, in questo caso di utenti e beneficiari).

Merita osservare che, anche se finora poco si è visto a questo riguardo, in futuro l'ispirazione dell'EdC potrebbe trovare espressione in istituzioni economiche diverse da quelle che finora la caratterizzano, che sono società di persone o di capitali, ditte individuali e cooperative di produttori (o in cui comunque questi hanno un ruolo predominante). È pensabile, infatti - e alcune prime esperienze lo confermano - che quell'ispirazione si incarni in istituzioni come cooperative di consumo, banche del tempo, mutue di credito o di previdenza, fondi di investimento, ecc., intese anch'esse a favorire l'uscita dall'indigenza di membri o beneficiari esterni, sempre all'insegna della comunione.

Questa osservazione ci riporta alla difficile domanda su quale sia allora la vera specificità dell'EdC. L'accento posto sulla comunione, è la risposta quasi obbligata. Attenzione, però, perché qui si nasconde la possibilità di due opposti malintesi. Se in questa specificità ravvisiamo una totale novità, rischiamo di svalutare quanto di attenzione all'altro, di condivisione, di collaborazione concorde è stato e viene vissuto in innumerevoli altre iniziative economiche. Al contrario, proprio l'esistenza di queste altre esperienze potrebbe portare a concludere che nell'EdC una vera novità non ci sia. A farci ritenere che l'EdC abbia un suo particolare apporto da dare al panorama economico di oggi ci esorta la reazione di apprezzamento e insieme di sor-

presa di chi ne incontra le manifestazioni più genuine, che mostrano spezzoni di vita economica illuminati, appunto, da una scintilla di autentica comunione realizzata.³¹

5. Conclusioni

Come preannunciato nell'introduzione, la lente offertaci dai vari modelli di impresa sociale discussi in letteratura ci ha consentito di chiarire meglio (forse prima di tutto a noi stessi) quali siano l'identità e le specificità delle imprese di Economia di Comunione. Nei paragrafi precedenti ci siamo preoccupati di far emergere soprattutto le affinità esistenti con le tre principali tradizioni di impresa sociale (*Social Enterprise School*, *Social Innovation School* e modello europeo definito dal network Emes). Il fatto che le imprese EdC non possano riconoscersi interamente in nessuno di questi modelli (anche se vi sono punti di contatto con ciascuno di essi) sembra confermare che ci troviamo di fronte ad un'ulteriore specie nella variegata e interessante "fauna" dell'economia sociale.

In questa conclusione vorremmo però soffermarci in particolare su un'idea suggeritaci dallo studio degli approcci esistenti e che può rappresentare un utile stimolo di riflessione per lo sviluppo futuro dell'EdC.

Il modello americano di imprese sociali di "seconda generazione" sta sottolineando fortemente che non solo la società civile, con le sue tipiche organizzazioni, ma anche gli imprenditori possono essere vettori di innovazione sociale e contribuire a promuovere approcci inediti per la soluzione di problemi sociali e per il riscatto degli indigenti dalle tipiche trappole della povertà. Il Movimento dei Focolari, nei suoi oltre sessant'anni di esistenza, ha dato vita ad innumerevoli opere sociali, mediante le quali ha cercato di realizzare un modello di sviluppo integrale delle persone e delle comunità, capace di determinare una reale fioritura umana. Queste realtà, nate in gran parte prima del 1991, non sono però finora entrate in una relazione diretta di collaborazione con le aziende associatesi al progetto EdC o costituite attorno ai poli produttivi, mentre l'aiuto agli indigenti è passato quasi interamente attraverso interventi personalizzati. La lezione che ci viene dalla *Social Innovation School* è un tacito invito al

³¹ Una conferma di questa affermazione si può avere leggendo le testimonianze e le storie aziendali presentate nei vari numeri del notiziario *Economia di Comunione*, disponibili all'indirizzo <http://www.edc-online.org/index.php/it/notiziari-edc/notiziario-edc.html>.

progetto EdC a dialogare più strettamente con le opere sociali, del Movimento e non, nell'intento di generare nuove sinergie. Un accrescimento della comunicazione tra le due realtà potrebbe orientare verso la soluzione dei problemi sociali il potenziale di innovazione degli imprenditori collegati all'EdC e, nel contempo, far sì che parte dell'aiuto agli indigenti avvenga attraverso progetti di crescita umana e sociale più strutturati. Una recente esperienza che si è mossa in modo promettente in questa linea, frutto della collaborazione con un'organizzazione per il reinserimento dei ragazzi di strada, è un laboratorio nato nel polo produttivo del nord-est brasiliano affinché i ragazzi imparino tecniche artigianali con cui mantenersi. Esperienze come questa mostrano, tra l'altro, una via per allargare la cerchia della condivisione al di fuori degli aderenti al Movimento dei Focolari in un modo coerente con i criteri di prossimità e di reciprocità che caratterizzano l'aiuto fornito dal progetto EdC, affinché avvenga anch'esso all'impronta della fraternità.

Riferimenti bibliografici

- Bornstein D. (2004), *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, Oxford University Press, New York.
- Borzaga C. (2009), "Impresa sociale", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma, pp. 516-526.
- Borzaga C., Defourny J. (a cura di) (2001), *The Emergence of Social Enterprises*, Routledge, Londra.
- Borzaga C., Ianes A. (a cura di) (2006), *Economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*, Donzelli, Roma.
- Bourgenot Dutru I. (2007), *L'utopie en marche. François Neveux entrepreneur et inventeur économiquement incorrect*, Nouvelle Cité, Bruyère-le-Chatel.
- Bruni L. (2006), *Il prezzo della gratuità*, Città Nuova, Roma.
- Bruni L., Zamagni S. (2004), *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna.
- Bruni L., Zamagni S. (a cura di) (2009), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma.
- Colozzi I., Prandini R. (2008), *I leader del Terzo Settore. Percorsi biografici, culture e stili di leadership*, Franco Angeli, Milano.
- Dees J.G. (1998), "The Meaning of Social Entrepreneurship", *Working Paper*, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Dees J.G., Anderson B.B. (2006), "Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought", *Research on Social Entrepreneurship*, *Arnova Occasional Paper Series*, vol. 1, n. 3, pp. 39-66.

- Defourny J., Nyssens M. (2008), "Conceptions of Social Enterprise in Europe and the United States: Convergences and Divergences", *Paper presented at the 8th ISTR International Conference 2d Emes – ISTR European Conference University of Barcelona*, July 9-12, 2008.
- Drayton W., MacDonald S. (1993), *Leading Public Entrepreneurs*, Ashoka: Innovators for the Public, Arlington, VA.
- Gui B. (1992), "Impresa ed Economia di Comunione. Alcune riflessioni", *Nuova Umanità*, 80/81 (marzo-giugno), pp. 161-174.
- Latouche S. (2003), *Justice sans limites. Le défi de l'éthique dans une économie mondialisée*, Fayard, Parigi, pp. 81-87.
- Laville J.L., La Rosa M. (a cura di) (2009), *Impresa sociale e capitalismo contemporaneo*, Sapere 2000 edizioni multimediali, Roma.
- Light P.C. (2008), *The Search for Social Entrepreneurship*, Brookings Institution Press, Washington, DC.
- Lubich C. (1994), *Tutti siano uno. Punti di spiritualità*, Città Nuova, Roma.
- Lubich C. (2001), *L'economia di comunione. Storia e profezia*, Città Nuova, Roma.
- Martin R.L., Osberg S. (2007), "Social Entrepreneurship: A Case for Definition", *Stanford Social Innovation Review*, Spring.
- Musella M. (2009), "Imprenditore sociale e civile", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma, pp. 505-510.
- Nyssens M. (a cura di) (2006), *Social Enterprise. At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Routledge, Londra e New York.
- Pelligra V., Ferrucci A. (a cura di) (2004), *Economia di Comunione: Una cultura nuova*, Città Nuova, Roma.
- Skloot E. (1983), "Should Not-for-profits Go Into Business?", *Harvard Business Review*, 61(1), pp. 20-27.
- Weisbrod B.A. (1975), "Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three-Sector-Economy", in Phelps E.S. (a cura di), *Altruism, Morality, and Economic Theory*, Russell Sage Foundation, New York, pp. 171-95.
- Weisbrod B.A. (1998), *To Profit or Not to Profit. The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge University Press, New York.
- Yunus M. (2008), *Un mondo senza povertà*, Feltrinelli, Milano.

L'Economia di Comunione e l'America Latina. Vie alternative di sviluppo

Cristina Calvo

Sommario

1. Premessa - 2. Il contesto culturale latino-americano - 3. Un nuovo paradigma - 4. Iniziative dell'economia solidale e imprese di Economia di Comunione - 5. Conclusioni

1. Premessa

L'Economia di Comunione (EdC) nasce in America Latina nel 1991 per confluenza di fattori diversi e da qui si diffonde in tutto il mondo. Questo non è un caso. Il continente latino-americano è segnato da parole quali povertà, inequità, diseguaglianza. Sono ferite alla dignità umana, che richiedono una risposta strutturale.

A sua volta, l'EdC è attenta a valorizzare la cultura locale, caratterizzata dalla ricca eredità dei popoli che abitavano originariamente queste terre: gli Aztechi, i Maya, gli Incas, che più di 500 anni fa sottolinearono l'importanza della comunione nella gestione comunale dei beni e delle risorse.¹

¹ Scrive Ortega Pérez (2005), riferendosi all'economia guaraní: "La loro economia è organizzata secondo queste caratteristiche: a) la proprietà delle risorse naturali è comunale, quindi, non esiste la proprietà privata su di esse; b) è un'economia intensiva nell'uso della mano d'opera, particolarmente per quanto riguarda la forza di lavoro familiare; c) si produce generalmente per il valore di uso del prodotto; d) i prodotti sono immagazzinati per semi e per la sicurezza alimentare; e) le terre di produzione comunale consentono di ricreare la reciprocità e la "logica del dono"; f) non è presente nella vendita il concetto di risparmio; g) la tecnologia è

Dal lancio del progetto fino ad oggi sono trascorsi 18 anni. Sono cambiate molte cose per quanto riguarda l'economia e la società. Nel 1989 l'Occidente è stato testimone della caduta del Muro di Berlino, per cui due anni più tardi si percepiva nel sentire collettivo della società civile internazionale un grande ottimismo per un nuovo ordine economico pacifico, senza miserie e senza fame. In un momento in cui le buone ragioni per guardare con ottimismo e speranza al capitalismo erano parecchie, Chiara Lubich lancia il progetto EdC, che rappresenta una sfida silenziosa, ma integrale a quel capitalismo. Nel mondo EdC si parla spesso di imprese e di imprenditori, ma in realtà la proposta è molto più ampia: è una nuova visione dell'economia (in cui, beninteso, è compresa anche l'impresa e l'imprenditore) che invita a ripensare l'idea stessa di attività economica e di mercato. Questa "sfida silenziosa" è l'idea soggiacente dell'intero progetto il cui fine ultimo è elevare i più poveri.²

2. Il contesto culturale latino-americano

Quando parliamo di America Latina dobbiamo situarci mentalmente in un contesto contraddistinto dai seguenti fenomeni:

- ricchezza concentrata in poche mani, che provoca ingiustizia sociale: ricchi ogni giorno più ricchi e poveri ogni giorno più poveri che rimangono "esclusi" dalla società. Questo in cifre significa che tra il 40 e il 50% della popolazione è costretto a vivere sotto la soglia di povertà e che il 20% si trova in situazione di indigenza. Questi valori sono persistenti da almeno 25 anni (CEPAL - Commissione Economica per l'America Latina e i Caraibi-Nazioni Unite, Panorama sociale dell'America Latina, 1996-2003);
- scarso esercizio dei diritti fondamentali delle persone. Possiamo affermare che la povertà ammazza e ammala. Se analizziamo il tasso di mortalità materna ogni 100.000 nati vivi constatiamo come in paesi come il Canada esso raggiunga un valore di 8, mentre la media per tutta l'America Latina è di oltre dieci volte superiore (94,7).³ Queste differenze si ripetono in proporzioni simili se consideriamo la mortalità infantile, l'indice di omicidi e la speranza di vita;
- fragilità nello sviluppo istituzionale (politico e giuridico). Rap-

rudimentale e manuale, anche se durante gli ultimi anni attraverso programmi di cooperazione internazionale, alcune comunità sono state fornite dai trattori".

² L'obiettivo centrale dell'EdC, lo ricordiamo, è superare la povertà e fare in modo che non ci sia più alcun indigente.

³ In Argentina si registra una mortalità di 43,6, in Bolivia di 230, in Brasile di 73 e in Honduras di 108.

porti spesso al limite della legalità e poco etici tra aziende, élites sociali e classe politica;

- società civili deboli, caratterizzate da organizzazioni frammentate e poco tutelate nelle proprie opportunità di sviluppo, chiamate non di rado a fronteggiare richieste contraddittorie da parte dei cittadini;
- aziende multinazionali che spiazzano le aziende nazionali e adottano condotte molto diverse da quelle seguite nei propri paesi di origine;
- diseguaglianza nelle condizioni di accesso ai mercati dei paesi sviluppati che, mantenendo in vigore sussidi alle imprese domestiche e barriere doganali, inibiscono lo sviluppo delle economie latino-americane e ne provocano la frammentazione sociale.

Questa situazione ha conseguenze nefaste per le fasce di popolazione costrette dalle varie forme di povertà, diseguaglianza e discriminazione a subire una condizione di “radicale esclusione”.⁴ La povertà in America Latina è ormai una componente strutturale della sua stessa conformazione socio-politica. Le statistiche riportate nella tabella 1 ci offrono informazioni ancor più dettagliate per cogliere appieno la gravità della situazione (Klikberg, 2002).

Diversi documenti internazionali sottolineano quanto questa situazione sia peggiorata con il passare degli anni, anche per gli effetti della globalizzazione che ha determinato un aumento delle diseguaglianze. Nel Rapporto ONU 2005 si afferma: “C'è un'evidenza sempre più forte sul fatto che l'impatto della crescita economica sulla riduzione della povertà risulta essere significativamente minore quando la diseguaglianza aumenta invece che diminuire”. Si legge nel Rapporto della Banca Mondiale 2005: “Le inequità tendono a riprodursi nel tempo, di generazione in generazione. Questo tipo di fenomeno viene chiamato ‘trappola di inequità’. Quindi è lecito attendersi che molti dei bambini che oggi vivono in condizioni svantaggiate, domani (quando saranno

⁴ Definiamo “escluso” colui che “rimane fuori” da un gruppo, un settore, un territorio, un sistema sociale, uno spazio politico, culturale, economico; egli non accede quindi a relazioni, non partecipa alle decisioni, alla creazione dei beni e dei servizi. Quando parliamo di esclusione non ci riferiamo dunque alla povertà relativa e alle diseguaglianze nella piramide sociale, ma all'esistenza o meno di uno spazio nella società per una parte della popolazione. Se, da un lato, ci sono persone che traggono benefici e partecipano alla dinamica sociale, ve ne sono altre che ne rimangono totalmente escluse, con il conseguente rischio di rottura della coesione sociale e l'insorgere di fenomeni di aggressività e violenza (personale e sociale). Le patologie sociali manifestate sono molteplici: dipendenze di ogni genere (tabacco, alcol, sesso, gioco, consumo compulsivo, ecc.) e disaffezioni (isolamento, malattie mentali, perdita del senso della vita, incomunicazione, aggressività, violenza).

adulti) guadagneranno meno dei bambini che oggi dispongono di più risorse". La figura 1 illustra, sulla base di dati argentini, i meccanismi che determinano questa trappola (Karina Lupica, 2005).

TABELLA 1 - QUADRO DELLA POVERTÀ IN AMERICA LATINA

Bambini a rischio

58% dei bambini di età inferiore ai 5 anni sono poveri (CEPAL)
36% dei bambini con meno di 2 anni sono in situazione di alto rischio alimentare (CEPAL)
190.000 bambini muoiono ogni anno per malattie prevenibili o controllabili (OMS)
22 milioni di bambini minori di 14 anni lavorano (OIT)
In Bolivia, Perù ed Ecuador, il 20% dei bambini tra 10 e 14 anni lavora
La popolazione di bambini che vive sulla strada è in aumento. Appartengono per lo più a famiglie distrutte dalla povertà. Sono la faccia dell'esclusione sociale

Vulnerabilità giovanile

a) Più povertà

Tra 1990 e 2002 ci sono stati 17.600.000 giovani poveri in più, raggiungendo una cifra di 58 milioni

800.000 giovani indigenti in più, per un totale di 21 milioni

b) Disoccupazione

La disoccupazione giovanile supera di 2,5 volte l'alto indice di disoccupazione generale

Su ogni 100 nuovi posti di lavoro, 93 sono per adulti e 7 per giovani

Instabilità dell'impiego giovanile/variabile di adeguamento

c) Esclusione

Ogni 4 giovani tra i 15 e i 29 anni, uno è fuori dal mercato del lavoro e dal sistema educativo

Inchiesta sulle "Maras" (una delle più famose forme di violenza giovanile, frutto dell'esclusione) in America Centrale

UNICEF: "Questo problema non può essere affrontato soltanto dalla prospettiva della sicurezza pubblica"

Situazione delle popolazioni indigene

(oltre 400 popoli, per un totale di 40-50 milioni di persone)

a) Livelli di povertà tra le popolazioni indigene (alcuni esempi)

Perù: 75%; Guatemala: 77%; Bolivia: 81%; Ecuador 81%

b) Mortalità materna tra le popolazioni indigene (alcuni esempi)

Honduras: da 190 a 255 ogni centomila; Bolivia e Perù: da 270 a 390 ogni centomila

Diseguaglianza (indice di Gini)

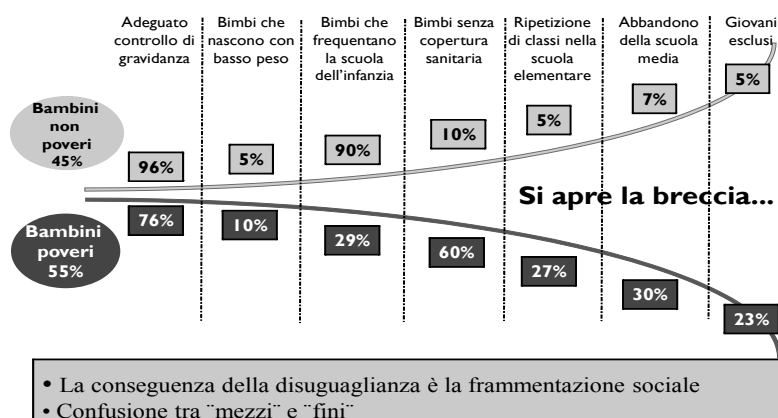
Paesi più sviluppati, in termini di equità (Svezia, Danimarca, Paesi Bassi, altri): da 0.25 a 0.30

Paesi sviluppati: 0.30

Media globale: 0.40

America Latina: 0.57 (il 10% più ricco detiene il 48% del Pil, il 10% più povero solo l'1,6% del Pil).

FIGURA 1 - LA TRAPPOLA DELL'ESCLUSIONE IN ARGENTINA



3. Un nuovo paradigma

Le crisi ricorrenti del capitalismo, espresse nelle statistiche descritte al paragrafo precedente, fanno sorgere nuove domande a cui è possibile offrire risposte mediante un nuovo paradigma, che nasce da una ridefinizione del principio di comunione e di reciprocità.

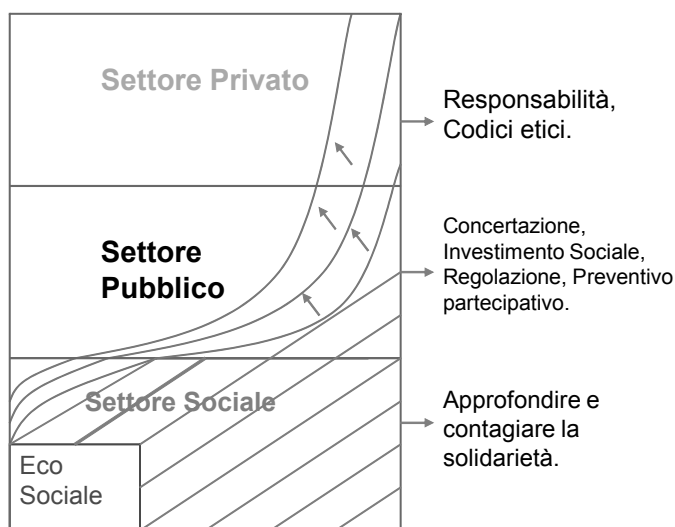
In America Latina i cittadini sono alle prese con la transizione da una democrazia passiva ad una democrazia attiva, realizzata anche grazie ad una maggior decentralizzazione dello Stato. Le tappe di questo itinerario sono: i) il passaggio al ruolo di Stato promotore, ii) l'eliminazione delle più varie forme di corruzione, iii) l'attenzione alla responsabilità sociale delle politiche pubbliche e delle imprese private, iv) l'avvio di un dialogo costruttivo tra Stato, settore privato e società civile e v) l'assunzione di responsabilità e di un codice etico di condotta da parte dei mass media.

Come abbiamo ricordato all'inizio, gli archetipi di molte risposte comunitarie alle problematiche sociali erano già presenti nelle culture originarie dell'America Latina, sebbene non sempre accompagnate da libertà ed uguaglianza. Tra gli economisti latino-americani è molto diffusa la consapevolezza di un cambiamento di indirizzo, anche se purtroppo non è ancora chiaro quale debba essere la direzione

verso cui muoversi. La letteratura degli ultimi anni insiste sul bisogno di allargare il campo di azione della ricerca economica, segnatamente in virtù del fatto che i mezzi non possono essere dissociati dall'oggetto (e in questo caso nemmeno dal soggetto) sul quale agiscono. Le teorie economiche non sono, infatti, strumenti neutrali di conoscenza del comportamento umano, poiché finiscono sempre e comunque con il legittimare determinati comportamenti nelle persone; in altre parole i modelli teorici e le analisi empiriche non veicolano gli esiti di esperimenti e simulazioni in modo neutrale, ma, direttamente o indirettamente, sono pure strumenti che modificano le condotte di molti esseri umani. Pertanto l'economia non può avere un'esistenza autonoma, del tutto separata dalla riflessione sui valori e sulle questioni normative (Zamagni, 1997).

In considerazione di ciò sono nati modelli alternativi di sviluppo che considerano la crescita economica un presupposto necessario, ma non sufficiente del progresso umano. Questi modelli si concentrano sulla qualità della crescita e sulla necessità di favorire un dialogo intersettoriale in grado di promuovere un accordo solidale capace di realizzare un nuovo modello di sviluppo integrato, fondato sulla rivalorizzazione del ruolo delle politiche pubbliche e del capitale sociale, su accordi e alleanze strategiche e sull'integrazione delle novità apportate dalle economie alternative, sociali e solidali.

FIGURA 2 - ACCORDO SOLIDALE



In questo contesto l'EdC propone un suo contributo al nuovo paradigma emergente. Si tratta di uno sguardo inedito, che prende le mosse dalla "cultura del dare" e che trova applicazione nel contesto aziendale. È questo il suo "valore aggiunto", il fatto di riportare al centro delle faccende economiche il principio di reciprocità. L'EdC condivide con altre esperienze economiche solidali il cosiddetto "fattore C": "C" come "Comunione", "Cooperazione" e "Condivisione". La solidarietà convertita in forza produttiva, per il fatto di operare con margini minimi di eccedenza e livelli alti di austerità, è molto più efficace nel distribuire la scarsità (Razeto, 1997). Nello stesso tempo l'EdC si distingue da altre espressioni dell'economia sociale per la sua diversa mediazione tra azienda e poveri e per il fatto di non presupporre in modo formale il concetto di "autogestione". Ciononostante negli ultimi anni stanno emergendo, soprattutto in America Latina, alcuni progetti di autogestione, economicamente democratici, che si ispirano all'EdC.

Solidarietà e comunione sono concetti che possono avere accenti diversi, nel senso che la solidarietà a volte può manifestarsi in modo non costante e strutturale, ma piuttosto occasionale e spasmodico. Per contro la comunione, in quanto radicata nel principio di fraternità, non può essere praticata una volta ogni tanto, per il fatto incontrovertibile che "tutti nasciamo fratelli, membri di un'unica famiglia umana" (Bruni, 2001).

La proposta dell'EdC si situa fundamentalmente sul piano antropologico e culturale. Il pensiero e l'azione di Chiara Lubich si fondano su una "spiritualità di comunione" ed è questa spiritualità che porta a lanciare la sfida di un "mondo senza povertà" da realizzarsi attraverso una comunione dei beni su scala produttiva nel rispetto di tre principi: l'amore verso i poveri, l'avvio di iniziative economiche e sociali, la formazione delle persone ad una cultura della condivisione. L'EdC non si sofferma sulla forma giuridica dell'impresa (lasciata fundamentalmente aperta), ma punta in modo chiaro ad una trasformazione interna della realtà aziendale, facendo leva sulle motivazioni intrinseche delle persone (presupponendo che la scala di valori a cui si ispira l'azione degli individui negli altri campi della vita possa trovare applicazione anche nella sfera economica). Da qui nasce la necessità di un forte richiamo alla cultura. Senza una cultura di comunione vissuta su scala universale non si intravede la possibilità di un vero sviluppo umano, né per i singoli né tanto meno per i popoli (Bruni, Zamagni, 2003).

4. Iniziative dell'economia solidale e imprese di EdC

Siamo in grado di affermare che in America Latina l'obiettivo di "umanizzare l'economia" sia presente in diverse realizzazioni.

*Iniziative dell'economia solidale*⁵

Da una parte troviamo le varie espressioni dell'economia solidale, sotto il cui cappello confluisce un insieme vasto di iniziative di produzione, commercializzazione, finanza e consumo etico, che valorizzano l'autogestione e la cooperazione attraverso la costituzione di associazioni e cooperative, l'avvio di microimprese finalizzate al recupero di fabbriche dismesse e al rilancio di catene produttive. In tutte queste iniziative riveste un ruolo centrale l'aspetto comunitario e lo sforzo creativo collettivo per dare risposte adeguate a situazioni di emarginazione che colpiscono soprattutto i più poveri. Soltanto in Brasile sono state censite oltre 15.000 iniziative economiche solidali, con più di 1.200.000 uomini e donne che svolgono le più varie attività di produzione di beni e di servizi (Bruni, Calvo, 2009).

Le proposte dell'economia solidale sono molto varie e portano denominazioni diverse a seconda della Scuola e dell'autore di riferimento (tab. 2).

Per meglio cogliere la natura di queste esperienze di economia solidale, riteniamo utile presentare alcuni esempi di iniziative legate alle comunità dei Focolari dell'America Latina (Bruni, Calvo, 2009).

Fazenda Esperanza (Brasile) (Dos Santos, Brusche, 2007). L'esperienza ha inizio nell'anno 1979, con l'arrivo di Hans Stapel, Frate dell'Ordine dei Frati Minori, a Guaratinguetá (San Paolo - Brasile). Il religioso francescano avvia nella Parrocchia di Nostra Signora della Gloria una nuova esperienza di vita basata sull'amore cristiano, a partire dalla quale prendono forma numerose iniziative di azione sociale che si ispirano alla frase del Vangelo "tutto quanto farete al più piccolo dei miei fratelli, lo avrete fatto a me".

Questo frate francescano, appartenente al Movimento dei Focolari, conosceva l'esperienza di formazione delle Mariápolis.⁶ Decide di

⁵ Nonostante le differenze esistenti fra le varie Scuole, ai fini del presente lavoro utilizzeremo il termine "economia solidale" come sinonimo di altre espressioni quali "economia sociale", "economia popolare", "economia del lavoro", "economia alternativa", ecc.

⁶ Le Mariápolis sono cittadelle di testimonianza e formazione per i membri del Movimento dei Focolari. Attualmente le Mariápolis sono 35, sparse nei cinque continenti e contraddistinte da

applicare gli stessi principi di queste cittadelle ad una proposta terapeutica per il recupero di tossicodipendenti.

I giovani delle *fazendas* riescono a recuperare la propria dignità scoprendosi figli di un Dio che è Padre di tutti e che dunque ama tutti. La vita in comunità è scandita dalla lettura e dalla pratica della Parola, senza il ricorso a medicine, e consente ai giovani di ricostruirsi un'identità e di coinvolgersi in attività produttive di autosostentamento in cui si sperimenta la cultura di comunione e si vive la comunione dei beni.

È la logica di reciprocità a sorreggere le molteplici iniziative produttive delle *fazendas*. I giovani sperimentano un'enorme soddisfazione quando vedono il frutto del proprio lavoro e questa esperienza consente loro di riscoprire la propria dignità, per anni oscurata dal disordine delle droghe e dai furti necessari per ottenerla. Il lavoro svolge un ruolo essenziale nel processo di recupero di questi giovani. È molto più di una terapia occupazionale: consente di applicare nel lavoro la propria energia, il tempo, l'intelligenza e la creatività e di scoprire il valore stesso del lavoro. La grande maggioranza degli abitanti delle *fazendas* ha poca dimestichezza con il lavoro (molti infatti non hanno mai lavorato prima). La sfida di assumere un incarico lavorativo richiede disciplina, forza di volontà per uscire dalla comodità, tenacia, sforzo fisico e mentale, superamento dell'instabilità dovuta alla dipendenza dalle droghe, coraggio di affrontare le difficoltà e la *routine* della giornata di lavoro, nel rispetto di orari e responsabilità. Per acquisire o recuperare tutto questo ci vuole allenamento. I giovani assumo le mansioni lavorative in gruppo e questo li aiuta ad imparare a lavorare insieme, a cooperare, a condividere e assumere compiti e mansioni.⁷

Oggi le *fazendas* sono 37, distribuite nelle varie regioni del Brasile. A queste se ne aggiungono altre otto avviate nel frattempo in altri paesi: due in Germania, una rispettivamente in Paraguay, nelle Filippine, in Russia, in Messico, in Guatemala e in Argentina. Tutti i centri sono autogestiti e nella maggior parte si sostengono economicamente attraverso le microimprese produttive.

Non è importante il tipo di mansione svolta, perché tutti hanno la stessa dignità. In genere le attività produttive sono di tipo agricolo o

livelli di sviluppo molto diversi. Si presentano come piccole città moderne, con case, negozi, luoghi di ritrovo, laboratori, piccole imprese che contribuiscono al sostentamento degli abitanti, luoghi di culto, scuole di vita e di spiritualità (www.focolares.org.ar).

⁷ Cfr. <http://www.fazendadeanfunes.org.ar/Paginas%20en%20uso/terapia.htm>.

industriale: produzione di candeggina, riciclaggio di plastica, prodotti alimentari come pastasciutta, pani e conserve, articoli di cartoleria. Tutte le microimprese sono autogestite, partecipative e cooperative.⁸ Scuola Aurora (Argentina) (Gatti, 2006). In quest'opera sociale viene affrontata la problematica della povertà congiuntamente a quella dell'emarginazione, che storicamente si è radicata nel continente latino-americano con particolare riferimento alle culture autoctone; da una cultura di comunione si è sviluppato un progetto di inclusione che puntando sulla formazione lavorativa cerca di raggiungere l'inclusione socio-culturale dei più poveri.

La Scuola Aurora è situata nel distretto di Santa Maria di Catamarca, nel Nord-Ovest argentino, zona in cui fin dai tempi remoti è presente una ricca cultura andina, erede dell'Impero Inca. L'esperienza nasce 36 anni fa, in un contesto che paradossalmente molti chiamano di "marginalità culturale".

Il primo obiettivo della Scuola è stato quello di collegare l'attività artigianale alla possibilità di uno sbocco lavorativo; in un secondo momento si è accertata l'esistenza di un bisogno formativo, per offrire non solo uno spazio di formazione tecnica nei laboratori artigianali, ma anche una formazione integrale. Si è pertanto profilata l'opportunità di un riorientamento dei laboratori di arti e mestieri verso l'attuale scuola di formazione integrale per artigiani.

Nel DNA della Scuola Aurora è da sempre presente il senso della comunità, perché la Scuola Aurora non è stata progettata a tavolino. È nata da una comunità con scarsissime risorse, ma con un grande impegno nei confronti del rispetto della dignità umana. Anita, una delle *leader* del gruppo, afferma: "Pensavamo a cosa si potesse fare per i più poveri della nostra comunità; dovevamo aiutarli a mantenere la dignità attraverso un lavoro autonomo, che consentisse l'autosostentamento; abbiamo osservato i giovani, in particolare del quartiere Palomar che in quel tempo si trovava in una terribile situazione. Siccome uno di noi sapeva fare il falegname e un'altra la sarta, ci siamo detti: avanti, insegniamo loro ciò che sappiamo."⁹

⁸ Anche le famiglie dei giovani partecipano a questa esperienza di produzione: quando vengono in visita, sempre portano con sé una cesta con i prodotti elaborati dal proprio figlio nella *fazenda*. Questo è importante per il recupero, dato che i giovani cominciano a sentire che non sono un peso per le loro famiglie ma che contribuiscono in qualche modo al loro sostenimento.

⁹ Moya, Anita (2005), intervista, VT documentario: "L'origine di Aurora".

TABELLA 2 - VARIETÀ DI PROPOSTE SULL'ECONOMIA SOLIDALE

<i>Denominazione e autore di riferimento</i>	<i>Caratteristiche principali</i>	<i>Tipologia di attività</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Economia popolare (L. Razeto) - Economia del lavoro (J.L. Coraggio) - Economia sociale (L. Favreau, J.L. Laville) - Socioeconomia solidale (M. Arruda, L. López Llera) - Economia solidale (P. Singer) 	<ul style="list-style-type: none"> - Finalità di servizio alla comunità - Autonomia di gestione - Processi decisionali democratici - Primato della persona 	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperative e imprese sociali in ambito urbano; comunità rurali a prevalenza femminile e indigena - Associazioni di produttori, commercianti e consumatori - Banche comunali o "banche dei poveri" - Autoconsumo e microimprese
<i>Nozioni e visioni</i>	<i>Strategie di intervento</i>	<i>Principi ispiratori</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Corrente di pensiero e azione che cerca di recuperare il senso etico e sociale dell'economia - Ritorno alla radice etimologica della parola "economia": <i>oikos</i> + <i>nomos</i>, cioè regole per la gestione di una casa universale (una società senza esclusi) - Attività economica finalizzata a risolvere i problemi di disuguaglianza e povertà - La persona va considerata in termini sia di realizzazione di un progetto di vita individuale sia all'interno di un collettivo sociale: integralità dei diritti umani 	<ul style="list-style-type: none"> - Produzione locale sostenibile - Commercio equo - Consumo etico - Finanze solidali - Turismo sociale e sostenibile - Moneta sociale - Sviluppo economico locale 	<ul style="list-style-type: none"> - Fiducia nel funzionamento della società civile - Riconoscimento delle differenze di capacità e competitività delle persone - Stimoli alla complementarietà, alla cooperazione e alla solidarietà - Costruzione dello sviluppo umano con equità - Passaggio da un paradigma centrato sul capitale e la competitività posizionale ad uno centrato su lavoro e cooperazione - Parità di genere - "Fattore C": collaborazione, cooperazione, comunità, condivisione, complementarietà, confidenza, coscienza, cuore, comunione, la cui assenza (o presenza) influisce direttamente sulla produttività dell'unità economica, sull'aspetto etico e sui rapporti umani.

La fiducia è il *leitmotiv* della cultura organizzativa e di gestione che gli alunni, i professori e gli addetti all'amministrazione vivono nella scuola. "La Casa Grande", definita così da una delle alunne, è grande non per la sua ampiezza fisica, ma per lo spazio amplificato che l'esperienza di reciprocità genera: uno spazio di tutti, in cui tutti trovano posto. Le risorse della Scuola sono soprattutto le persone. È straordinario constatare che è stato su iniziativa degli stessi alunni e dei professori, quale risposta all'investimento operato su di loro, che sono sorti nel tempo i progetti di espansione e di sistematizzazione del sistema formativo da loro stessi diretto.

La Scuola Aurora è nata per dare continuità al progetto di recupero della cultura autoctona e, per le sue caratteristiche, è considerata la prima di questo genere in Argentina e la seconda in America Latina. L'obiettivo fondamentale è la formazione integrale delle persone, rispettando la cultura locale degli antenati e consentendo agli alunni, attraverso lo sviluppo dell'arte e dell'artigianato, di generare risposte produttive, commerciali, turistiche e culturali. La Scuola promuove e accompagna anche i gruppi pre-cooperativi¹⁰ sorti su iniziativa di ex alunni: Laboratorio Armonia, Laboratorio "Alas de Colibrí", "Manos Vallistas", Laboratorio "Tinku-Kamayú".¹¹

Poli industriali e imprese di EdC

L'EdC si presenta oggi come una realtà plurale e di grande sviluppo, composta, da un lato, da imprese che, per rendere più visibile il progetto, si sono trasferite o si sono costituite *ex novo* nei vari poli industriali EdC e, dall'altro, da aziende che pur non trovandosi fisicamente nei poli si ispirano all'EdC, da cooperative sociali e imprese sociali di diversa natura (progetti di sviluppo, azioni di volontariato, educative, ecc.), che vivono e promuovono una cultura di comunione (Lubich, 2003).

¹⁰ I laboratori pre-cooperativi sono piccole imprese produttive in cui si sono riuniti artigiani ed ex alunni della Scuola Aurora con l'obiettivo di generare opportunità di lavoro. Ogni laboratorio condivide questi principi: riscattare le tecniche artigianali degli antenati proprie della zona e fare un'esperienza di lavoro comunitario e fraterno a partire dalla reciprocità. Sebbene i laboratori si trovano in fasi di sviluppo diverse, tutti puntano verso la stessa meta. È da sottolineare che questi gruppi sono composti da persone povere che possiedono, come unico capitale iniziale, il capitale umano: i propri talenti e la propria buona volontà.

¹¹ Laboratorio Armonia: produce capi di abbigliamento e accessori fatti al telaio (prodotti ecologici). Laboratorio "Alas de Colibrí": artigianato in metallo (alpaca, bronzo) e legno, bigiotteria artigianale di buon gusto con l'iconografia indigena. Manos Vallistas: produce pezzi artigianali in ceramica rossa e nera con tecniche indigene. Laboratorio Tinku-Kamayú: filatura di lana di lama e pecora, produzione di copriletti, coperte e altri articoli con la stessa lana.

I poli industriali

Va sottolineato che fin dalla sua nascita, nel 1991, un importante obiettivo del progetto EdC è stato la costituzione di poli industriali, nei quali si potesse mostrare una convivenza rinnovata dalla cultura di comunione in tutti i suoi aspetti.¹²

In America Latina si sono costituiti tre poli industriali: due in Brasile e uno in Argentina, collegati al resto delle imprese distribuite sul territorio in ciascuno dei due paesi. Il primo polo in assoluto è stato il Polo Spartaco, sorto nei pressi di San Paolo e gestito da una società che coinvolge 3.000 azionisti con 9 aziende in funzionamento: imballaggi, materiali plastici, abbigliamento, prodotti farmaceutici, servizi educativi, cure mediche e servizi di consulenza. In Argentina, a 230 km da Buenos Aires, è sorto il Polo Solidarietà, su un appezzamento di terra di 35 ettari in cui sono attive aziende per la coltivazione di ortaggi in serra, *ateliers* per la produzione di oggetti artigianali in ferro, prodotti di apicoltura, prodotti di pasticceria.

Le imprese associate

In America Latina sono state recentemente censite 218 aziende che vivono l'EdC e che sono in qualche modo collegate ai poli. In questi anni, uno dei frutti più importanti dell'iniziativa è stato senza dubbio la nascita di una comunità di imprenditori, che si riunisce regolarmente per incoraggiarsi a vicenda nell'aderire ai principi del progetto e per elaborare insieme iniziative volte a diffondere e consolidare l'EdC in America Latina. Attorno agli imprenditori "di prima generazione" si è costituito un gruppo di giovani, che ha colto con la stessa radicalità dei primi imprenditori il messaggio dell'EdC e che oggi è garanzia di continuità del progetto e di maturità.¹³

Fanno attualmente parte del progetto persone di ogni condizione: alcuni sono titolari di piccole imprese, altri dirigono aziende di medie dimensioni; alcuni sono direttamente legati al Movimento che ha dato origine a questo progetto, ma molti altri aderiscono ai valori proposti senza nessun tipo di legame istituzionale.

Bettina González, una delle giovani imprenditrici di "seconda generazione", porta avanti un'interessante esperienza di gestione di un'agenzia viaggi. "Boomerang Viajes" è un'azienda di turismo che nasce con l'impegno di realizzare un'impresa sociale che aderisce

¹² Per un approfondimento della realtà dei poli, con particolare riferimento al polo italiano, si veda l'articolo di Bellanca, Libanora e Testi in questo stesso volume.

¹³ Sull'importanza di curare, in tutte le organizzazioni, ma soprattutto in quelle a movente ideale, il passaggio di generazione si veda il contributo di Bruni e Smerilli in questo stesso volume.

al progetto di Economia di Comunione e alle proposte di economia solidale quali il commercio equo e il turismo solidale.

Queste motivazioni hanno spinto a realizzare una proposta turistica originale: i "viaggi solidali", caratterizzati dall'elaborazione di programmi per destinazioni meno sviluppate turisticamente, allo scopo di stimolare lo sviluppo economico e sociale della comunità locale. La priorità è quella di preservare la cultura locale e di fare in modo che una percentuale maggioritaria del prezzo pagato dai turisti per il viaggio rimanga nella comunità e non venga concentrato in poche mani. Quest'attività solidale ha come principale caratteristica la pratica della reciprocità, poiché le comunità indigene contadine partecipano al disegno stesso dei programmi turistici.

I primi prodotti sono stati pensati per giovani che facevano un viaggio studi, con la proposta di includere nel loro viaggio un'attività solidale da realizzare in una città, un paese o una comunità lungo il tragitto.

Per sviluppare i prodotti turistici sono stati studiati in modo approfondito i possibili itinerari, si sono stabiliti dei contatti con le comunità delle destinazioni selezionate, per conoscere la situazione sociale ed economica di ogni posto e, soprattutto, i bisogni di queste comunità. Si è preso contatto con i governi locali e le istituzioni pubbliche e private, in modo da formare una rete che consentisse di ideare proposte originali e di dare vita a nuove iniziative turistiche a carattere solidale.

Gli obiettivi strategici del progetto si situano a livello socio-culturale (apprezzare le tradizioni culturali delle comunità, rafforzare il senso della comunicazione, permettere ai turisti di partecipare alla vita delle comunità e lottare contro l'esclusione culturale di etnie minoritarie) e a livello ambientale (rivalorizzare l'ambiente naturale di ogni comunità per stimolarne la tutela e conservazione, dare priorità al rapporto uomo-natura, rispettare la comunità visitata in maniera integrale, rendere il turismo un agente di sviluppo umano integrale).

In questo modo l'azienda ha contribuito a rendere più ampia la visione del turismo solidale, quale espressione del concetto di "turismo sostenibile globale" che si prefigge un equilibrio degli impatti prodotti dal turismo per quanto riguarda l'aspetto economico, ambientale e socio-culturale.

Siccome tutta l'attività turistica implica uno spostamento, è fondamentale in questa proposta il protagonismo di tutti gli attori. Si ritiene di vitale importanza, per l'efficacia della proposta, la preparazione e la formazione dei turisti prima di intraprendere il viaggio,

poiché questo consente di ridurre al minimo gli impatti negativi. Il tempo libero implicito in qualunque viaggio dà luogo a spazi solidali che promuovono il rispetto totale nei confronti della comunità visitata. Per meglio illustrare come questo approccio al turismo possa determinare un'azione trasformatrice sullo sviluppo delle comunità locali, riportiamo un'esperienza concreta. Lasciamo parlare Bettina: "Un gruppo di studenti aveva deciso di fare un viaggio alle Cascate dell'Iguazù (Nord-Est argentino). Abbiamo analizzato per parecchi mesi l'offerta da fare in questa regione per vivere un'esperienza di turismo solidale.

Tra il capoluogo di provincia e le Cascate ci sono 300 km con punti turistici poco conosciuti. Dopo aver valutato le diverse possibilità, abbiamo scelto la comunità di Caraguataí, a Misiones, per conoscere la "foresta Misioner" e inoltre avere la possibilità di uno scambio con le persone del luogo. Abbiamo trovato una realtà di grande povertà: l'indice di denutrizione era molto alto, molti abitanti ricevevano sussidi per l'indigenza, ma senza possibilità di lavoro. In uno dei viaggi precedenti, gli studenti avevano osservato un alto tasso di disoccupazione, soprattutto tra le donne. In occasione del viaggio, i ragazzi hanno montato un laboratorio, con cinque macchine da cucire. I giovani della zona, in segno di reciprocità, hanno organizzato passeggiate a cavallo per i turisti. L'effetto moltiplicatore è stato molto grande. Ci siamo messi in contatto con le madri degli alunni di una scuola di campagna, che erano in condizione di offrire uno spuntino (pagato) ai turisti, durante una visita. Più tardi, abbiamo contattato un negozio che poteva offrire il servizio di ristorazione, una persona che poteva organizzare camminate e passeggiate a cavallo. Abbiamo informato tutti su come ottenere un'autorizzazione legale per poter offrire questi servizi. In questo modo abbiamo conosciuto la direttrice dell'ufficio locale del turismo, che subito ha iniziato a contattare i possibili prestatori di servizi della zona, favorendo in questo modo lo sviluppo di questa parte della provincia. Il progetto è stato in ultima analisi sviluppato dagli stessi attori del territorio locale: mentre noi siamo stati soltanto degli intermediari, i protagonisti sono stati i turisti insieme alla comunità locale. Abbiamo verificato che quando c'è un legame tra i membri della società civile, tra l'ambito pubblico e quello privato, quando ci si unisce per rendere i meno abbienti dei protagonisti, si produce uno sviluppo umano per tutti. Stiamo ora sviluppando attività simili a Beberibe (Nord-Est del Brasile), in

Venezuela (Parco Nazionale Canaima), in Ecuador, Perú, Bolivia, Messico, Guatemala, Colombia, Senegal, Burkina Faso”.

A partire da queste esperienze, l'azienda è stata convocata dalla Segreteria del Turismo dell'Argentina, l'ente ufficiale più importante nel settore turistico, ed incaricata di sviluppare questo tipo di proposta in tutto il paese: il mondo politico ha intravisto in questo progetto un importante contributo all'inclusione sociale e allo sviluppo umano.

Il turismo internazionale muove ogni anno 850 milioni di persone, ma soltanto 8 milioni scelgono questo tipo di turismo sostenibile. Sebbene la percentuale sia ancora proporzionalmente bassa, è indubbio che queste nuove tendenze siano un fenomeno recente (dell'ultimo decennio) ed abbiano pertanto ancora ampi margini di crescita. Alla fine dei viaggi molte persone affermano di “aver ricevuto molto di più di quanto hanno dato”, “che è stato il migliore viaggio della loro vita”, “che condividere la vita e la ricchezza delle comunità ha dato un senso nuovo alle loro vite”.

Dialogo tra le esperienze di economia solidale e l'EdC. L'EdC costituisce un progetto tridimensionale:

- da una parte, essa comprende una serie di attività economiche e sociali, nell'ambito delle quali si fa portatrice di una cultura di comunione e di una determinata visione della povertà;
- dall'altra, il progetto presenta un nuovo umanesimo, che nasce da un Carisma. Offre dignità teorica all'economia sociale e solidale, in virtù di prime elaborazioni teoriche e studi empirici sui principi di gratuità e reciprocità in economia;
- l'EdC è infine anche una visione meta-economica, che presuppone attività economiche e sociali orientate al bene comune, il rispetto dei diritti dei lavoratori, dei fornitori, dei cittadini ed il riconoscimento dei compiti dello Stato, superando una forma giuridica determinata, cercando di promuovere condizioni di vita degne per tutti e lasciando uno spazio anche alla provvidenza. L'EdC sottolinea che l'economia è in primo luogo un fatto culturale, in cui la persona diventa l'asse centrale di tutta la proposta, di tutta l'attività.

Quale visione della povertà emerge dunque dall'esperienza EdC? (Bruni, Calvo, 2009). Il giudizio sulla povertà può variare a seconda di come essa venga definita. Esiste infatti una povertà che viene subita, generalmente causata e amplificata dalle ingiustizie e dalle

strutture di peccato: è la miseria, il sopruso dei diritti umani, della dignità delle persone. Questa è la povertà che bisogna eliminare a tutti i costi e che il progetto EdC si impegna a combattere con gli sforzi personali e istituzionali di tutti i suoi attori.

Ma c'è un'altra povertà, quella scelta liberamente, quella che proviene dalla "buonavventura" e che costituisce la precondizione per sconfiggere la prima forma di povertà, ingiusta e disumana; una povertà che rappresenta un ideale per coloro che vivono e credono in un'economia di comunione.¹⁴

È possibile dire che mentre la prima povertà (miseria) è provocata dagli altri o dalle circostanze, la seconda e la terza povertà possono essere unicamente scelte, per cui occorre una "cultura": non si può capire la povertà-per-scelta finché non si vive l'esperienza della comunione.

5. Conclusioni

Il XX secolo, con il suo sviluppo economico caratteristico, ha enfatizzato i valori "nordici" dell'individuo e della libertà.

Le tradizioni dei popoli originari dell'America Latina hanno invece sottolineato l'aspetto comunitario, senza forse sottolineare a sufficienza la libertà e l'uguaglianza.

La proposta di dialogo tra questi paradigmi, di cui abbiamo riferito in questo articolo, può aiutarci a ripensare l'economia e produrre un riorientamento da un paradigma incentrato sul capitale e la competitività (con fattori scarsi) ad un paradigma centrato sul lavoro e la comunione (fattori abbondanti).

Questo cambiamento di prospettiva potrà senz'altro aiutarci a concretizzare un'economia al servizio delle persone e del loro sviluppo integrale.

A cosa ci riferiamo quando sosteniamo la necessità di ripensare il nucleo della teoria economica in funzione della centralità dell'uomo come persona, senza trascurare la sua dimensione trascendente?

Al sorgere di un nuovo paradigma, non solo economico e sociale, ma anche culturale, comparabile ad una "rivoluzione copernicana" come quella che ha determinato un cambiamento di paradigma nelle scienze naturali e il passaggio dalla premodernità alla modernità.

¹⁴ Questo concetto è stato pure affermato dai Vescovi dell'America Latina, riuniti a Medellín (1968, XIV,II,4) quando hanno distinto tre tipi di povertà: 1) mancanza di beni: si tratta di un male prodotto dall'ingiustizia; 2) la povertà spirituale: l'apertura e la disponibilità dinanzi a Dio dà il valore ai beni di questo mondo, senza produrre attaccamento nei loro confronti; 3) come impegno volontario ad una vita sobria, per amore al prossimo.

Copernico non inventò nulla, mise soltanto le cose nel luogo giusto; disse che non era la Terra, ma il Sole al centro del sistema, e a partire da quel momento cambiò la visione delle scienze naturali.

Le scienze sociali ed economiche sono attualmente in un guado. Stanno cercando il paradigma che consenta, in questo XXI secolo, di vincere la cultura della crescita delle ambizioni personali, dell'eccesso di autonomia dell'individuo e l'affermarsi di *élite* che non tengono sufficientemente conto del bene di altre persone, della rivalità cronica che molte volte genera violenza, della sempre più grande sproporzione tra una fascia di persone che si arricchisce in modo ingiusto e tante altre sospinte ai margini della società e costrette a vivere nell'indigenza (Zamagni, 1997).

Se Copernico, semplicemente mettendo le cose al posto giusto, ha segnato il passaggio da un momento della storia ad un altro, anche noi passando dalla centralità del soggetto individuale verso una centralità del "noi" potremmo segnare un cambiamento epocale nella rifondazione dell'etico, del sociale, del politico, dell'economico secondo il senso di comunione della vita così come viene descritto dal Vangelo.

L'unica alternativa di fronte alla disintegrazione sociale è la solidarietà umana ad ogni livello. È questa la sfida che sta cercando di raccogliere il progetto di Economia di Comunione.

Riferimenti bibliografici

- Bruni L. (a cura di) (2001), *Humanizar la Economía. Reflexiones sobre la "Economía de Comunión"*, Editorial Ciudad Nueva, Buenos Aires.
- Bruni L., Calvo C. (2009), *El precio de la gratuidad. Nuevos horizontes en la práctica económica*, Editorial Ciudad Nueva, Buenos Aires.
- Bruni L., Zamagni S. (a cura di) (2003), *Persona y Comunión. Por una refundación del discurso económico*, Editorial Ciudad Nueva, Buenos Aires.
- Dos Santos C.A., Brusche K. (2007), *Da esquina para o mundo*, Ed. Cidade Nova, Vargem Grande Paulista.
- Gatti M.C. (2006), *Aurora de un mundo nuevo. Casas y escuelas de comunión*, Conferenza nell'ambito dell'Encuentro Celam sobre Educación no Formal, Lima.
- Karina Lupica (2005), *Documento sulla situazione sociale in Argentina*, Paper elaborato per la Caritas Argentina, Buenos Aires.
- Kliksberg B. (2002), *Hacia una economía con rostro humano*, Ed. Fondo de cultura económica, Buenos Aires.
- Lubich C. (2003), *Economía de comunión: Historia y profecía*, Editorial Ciudad Nueva, Buenos Aires.

Ortega Pérez A. (2005), *La reciprocidad en la economía guaraní*, CIPCA Cordillera (No. 80) Charagua. http://cipca.org.bo/index.php?option=com_content&task=view&id=51&Itemid=7.

Razeto L. (1997), *Los caminos de la economía de solidaridad*, Ed. Lumen, Buenos Aires.

Zamagni S. (a cura di) (1997), *Economia, democrazia, istituzioni in una società in trasformazione*, Il Mulino, Bologna.

I limiti del neo-contrattualismo e la giustizia globale

Vittorio Pelligra

Sommario

1. Introduzione - 2. Una teoria della giustizia - 3. La questione degli "esclusi" - 4. La questione delle "frontiere" - 5. L'Economia di Comunione ed il problema della giustizia - 6. Conclusioni

1. Introduzione¹

Il neo-contrattualismo, nella versione elaborata da John Rawls a partire dal suo *Una teoria della giustizia* (1971), è indubbiamente la teoria della giustizia sociale più solida e meglio sviluppata di cui oggi disponiamo. L'opera di Rawls presenta molti pregi, non ultimo quello di aver rivitalizzato un campo di indagine, la filosofia politica, che fino alla pubblicazione del libro attirava poco interesse forse perché legato a schemi antiquati e spesso poco rigorosi. Costituendo il punto di riferimento per tutti coloro che si occupano, anche indirettamente, di questioni di filosofia politica, la teoria rawlsiana ha naturalmente attirato verso di sé una quantità di critiche più o meno fondate, più o meno ideologiche, più o meno radicali. Due tra queste, in particolare, mi paiono degne di nota, soprattutto perché, pongono in relazio-

¹ Vorrei ringraziare Luca Crivelli, Luigino Bruni e Pasquale Ferrara che hanno letto e commentato una precedente versione del saggio. Un ringraziamento va anche ai partecipanti alla I^a Summer School in Economia di Comunione (3-6 settembre 2009, Rocca di Papa, Roma), per gli stimoli e le proficue discussioni sul tema dell'EdC e la giustizia globale. La responsabilità per le idee espresse rimane naturalmente a carico dell'autore.

ne l'impostazione neo-contrattualista della *Teoria della giustizia* con problemi di grande rilevanza, sia teorica che pratica. Su questi due punti in particolare vorrei soffermare la mia attenzione in questo saggio, con l'intento di creare uno sfondo teorico ampio sul quale leggere alcune delle caratteristiche, a mio avviso, più interessanti, del progetto di Economia di Comunione (EdC).

Il primo aspetto riguarda la posizione originata inizialmente nell'ambito della filosofia femminista e poi sistematizzata da Martha Nussbaum (2003, 2008), che attiene al cosiddetto problema degli "esclusi" (*outliers*); il secondo punto concerne, invece, la critica sostenuta inizialmente da Peter Singer (1972) che è sfociata nella linea di pensiero della cosiddetta *Global Justice*, sostenuta principalmente da Charles Beitz (1979) e dall'allievo di Rawls, Thomas Pogge (2001a, 2001b, 2002). Il tema principale della "giustizia globale" riguarda la giustizia internazionale con tutti i problemi connessi alle relazioni morali tra soggetti, individuali e istituzionali, che risultano separati tra loro da confini nazionali.

La finalità di questo saggio, come si diceva, è quella di mettere a confronto questi due aspetti problematici della teoria rawlsiana con le pratiche e con le idee che in questi anni sono emerse nell'ambito del progetto di EdC. Siamo infatti convinti che tali pratiche e tali idee possano in qualche modo gettare luce sugli elementi che rendono problematica la posizione di Rawls riguardo i due temi sopraindicati, e al contempo, la riflessione scientifica e culturale sull'EdC possa trarre beneficio dall'essere inserite in un quadro teorico ampio e largamente dibattuto.

2. Una teoria della giustizia

La teoria della giustizia di Rawls è sicuramente una delle opere di filosofia contemporanea più note e più discusse in assoluto. Per questa ragione può non essere tanto necessario illustrarla qui nei suoi dettagli minuti, quanto piuttosto discuterne l'impostazione di fondo. Il punto di partenza di Rawls è la constatazione secondo cui ogni società produce beni primari attraverso i quali i soggetti possono perseguire i loro obiettivi di vita. Data questa constatazione, la teoria della giustizia deve occuparsi di trovare un criterio in base al quale tali beni possano essere distribuiti in maniera giusta. Un simile criterio distributivo inoltre, per essere accettato e condiviso, deve emergere da un processo di contrattazione, e per poter essere implementato, deve essere ritenuto razionale e giusto da ogni cittadino.

In continuità con la tradizione del contrattualismo hobbesiano, Rawls immagina che il processo di contrattazione abbia inizio in una situazione simile allo "stato di natura" descritto da Hobbes nel *Leviatano*, stato di fatto che Rawls definisce "posizione originaria". In questo momento osserviamo individui autonomi, autointeressati, e cooperativi che cercano di accordarsi su una regola da utilizzare per distribuire un insieme di beni, assumendo che, una volta raggiunto l'accordo, tale regola diventi vincolante per tutti. Quale regola, possiamo ora chiederci, emergerà da tale processo? Quale principio distributivo verrà accettato? Naturalmente nessuno. Perché, come già Hobbes aveva fatto notare, nello stato di natura, così come nella posizione originaria, la struttura degli incentivi cui ogni cittadino è soggetto, descrive una situazione simile a quella di un Dilemma del Prigioniero. In questa situazione, come è noto, si evidenzia come il perseguimento individuale dell'interesse personale produca un esito sub-ottimale anche in presenza di esiti alternativi più vantaggiosi, sia da un punto di vista sociale che da un punto di vista individuale. Nel tentativo di ottenere il massimo per sé ognuno dei decisori si ritrova in una situazione peggiore di quella in cui si sarebbe trovato se avesse posposto il proprio interesse personale e si fosse focalizzato sull'ottimo sociale.

Già Hobbes nota questa "trappola" dell'individualismo ed infatti ipotizza che grazie allo scoccare di una scintilla di razionalità illuminata, si pervenga alla creazione del *Leviatano*. Una forma di potere assoluto in grado di indurre, con la forza, i soggetti verso comportamenti cooperativi. Il ricorso al potere non rientra nella prospettiva liberale di Rawls, il quale, per superare l'*impasse* dello stato di natura, immagina un dispositivo informativo capace di mitigare l'egoismo individuale, introducendo elementi di imparzialità e favorendo, in questo modo, il raggiungimento di un accordo sulle regole distributive. Tale dispositivo è il cosiddetto "velo di ignoranza", un espediente teorico che consente, ad ogni potenziale sottoscrittore del contratto sociale, di avere informazioni dettagliate sulle conseguenze che le varie regole distributive oggetto di discussione avranno sullo stato di cose che si determinerà a seguito della loro applicazione, impedendogli, allo stesso tempo, di conoscere quali conseguenze le stesse regole avranno per lui personalmente. "Coloro che sono chiamati a decidere - afferma Rawls - dovrebbero ignorare sia la loro posizione personale nella società, sia la distribuzione dei talenti naturali, sia la religione o le concezioni morali professate nella società

da patteggiare. Non conoscono neppure a quale generazione appartengono". Il grande contributo di Rawls è quello di aver dimostrato in modo rigoroso che un processo di contrattazione tra soggetti razionali mutuamente indifferenti, che abbia luogo nella posizione originaria, purché si svolga dietro il velo di ignoranza, porterà ad un accordo basato sull'accettazione di due principi basilari: quello di libertà e quello di differenza. Il primo principio, quello "di libertà", recita che: "Ogni persona avrà un eguale diritto alla più ampia libertà possibile, posto che questa sia compatibile con la stessa libertà per ciascuno", mentre il secondo principio, quello "di differenza" afferma che: "Le ineguaglianze economiche e sociali devono essere tali che (a) il massimo beneficio vada a favore dei più svantaggiati e (b) siano attribuite a posizioni il cui accesso è equamente garantito". Uno degli aspetti più interessanti che emerge dall'elaborazione di Rawls è che la procedura di contrattazione che egli propone è in grado, in maniera elegante e rigorosa, di risolvere contemporaneamente due problemi. Il primo è quello di ridurre una situazione di scelta sociale, con tutte le difficoltà che essa implica, ad un caso di scelta individuale, più semplice ed agevole da gestire. Il secondo problema è quello della giustificazione morale del contratto risultante. I due principi di giustizia definiscono infatti un contratto che è al contempo razionale ed equo, senza la necessità di assumere soggetti con preferenze morali, ma solo soggetti autointeressati. Se questi infatti sono disposti a sottoscrivere un tale contratto, *a fortiori* lo saranno soggetti non autointeressati, ma che rispondono a principi morali. Ci troviamo ora in una situazione nella quale conosciamo le regole di base che stanno a fondamento di una "società ben ordinata", la cui convivenza è informata da principi di redistribuzione accettati da tutti e da tutti ritenuti giusti.

3. La questione degli "esclusi"

Ora che abbiamo descritto, sippure sommariamente, i principali elementi della teoria della giustizia rawlsiana, e le sue conclusioni, possiamo iniziare a discutere alcuni dei problemi che da essa originano, in particolare alcune contraddizioni e limitazioni che derivano dall'impostazione contrattualista adottata da Rawls. Queste limitazioni emergono chiaramente non appena si cerchi di dare una risposta a questa domanda: i principi di giustizia che abbiamo discusso poco sopra sono realmente accettati e ritenuti giusti da tutti i cittadini? Se

ci si concentra su quelli che sono i decisori chiamati a contrattare le regole di giustizia e successivamente su quelli che sono i beneficiari di tali regole, immediatamente emergono due questioni cruciali: non tutti i cittadini sono chiamati a partecipare alla fase originaria di contrattazione sulle regole e, secondariamente, tali regole non si applicano a tutti gli esseri umani, ma solamente a coloro che condividono una stessa appartenenza nazionale. Questi due elementi definiscono i punti sui quali ci concentreremo, e cioè la questione degli "esclusi" e la questione della giustizia oltre le frontiere, o "giustizia globale".

Ma per comprendere appieno la portata nonché l'origine di tali problemi occorre fare un passo indietro e rivolgere brevemente la nostra attenzione a quelle che sono le radici culturali e filosofiche della teoria della giustizia. Come abbiamo più volte sottolineato, l'impostazione rawlsiana è di natura contrattualista e trae origine dall'opera principale di Hobbes, il *Leviatano*, che in una delle sue lezioni Rawls (2009, p. 28) definisce come: "Il più grande libro di filosofia politica che sia mai stato scritto in lingua inglese (...) - aggiungendo poi - mi fa un'impressione smisurata". Da Hobbes, Rawls attinge l'idea di posizione originaria e di contratto sociale ma anche, almeno da un punto di vista formale se non proprio sostanziale, parte della sua antropologia. Ma mentre Hobbes vede nel *Leviatano* la giustificazione della monarchia assoluta come antidoto alla guerra di tutti contro tutti, Rawls, nel solco della tradizione liberale, non può accettare una simile conclusione. Per questo egli fa ricorso al pensiero di un altro grande protagonista della filosofia occidentale, Immanuel Kant, per addolcire, se così possiamo dire, i tratti più estremi dell'antropologia negativa hobbesiana. Rawls assume infatti che una volta raggiunto un accordo sulle caratteristiche del contratto sociale, una volta cioè stabilite le regole base che regoleranno la redistribuzione dei beni primari, tali regole avranno valore vincolante per tutti. I cittadini cioè si impegnano, deontologicamente, ad attenersi alle regole condivise, anche contro il loro interesse contingente, ma in ossequio ad un imperativo di stampo kantiano, appunto. Un terzo elemento fondante dell'impostazione neo-contrattualista rawlsiana è rappresentato dalle cosiddette "condizioni di giustizia", originariamente introdotte da David Hume. Per Hume, tali condizioni rappresentano, nelle parole dello stesso Rawls (1971, p. 126): "Le normali condizioni nelle quali la cooperazione umana diventa possibile". Ed in particolare, la cooperazione diventa possibile quando ognuno dei soggetti coinvolti nell'azione cooperativa si trova nelle condizioni di poter contribuire in maniera attiva alla produzione di benefici comuni che

verranno poi distribuiti secondo i principi di giustizia. Da qui scaturisce, a ben vedere, la possibilità stessa di un contratto sociale, di uno scambio in definitiva, nel quale grazie al contributo congiunto di più soggetti ciascuno di essi ottiene più di quanto non avrebbe potuto ottenere se avesse agito in isolamento. Ma perché tale “di più” possa concretizzarsi, occorre assumere, come si fa nella *Teoria della giustizia* e nelle riformulazioni successive, che tra i sottoscrittori del contratto siano ammessi solo coloro che sono “membri autonomi, normali e pienamente cooperativi per tutta la vita” (Rawls, 1993, p. 159). Ciò significa che alla fase primaria di contrattazione potranno partecipare solo coloro che in uno scambio hanno qualcosa da dare e non, invece, coloro che, almeno apparentemente, hanno solo da ricevere. Per questo tale impostazione esclude da questa prima fase tutti quei soggetti che non sono, per qualche ragione, pienamente cooperativi, coloro che versano in condizioni di bisogno anche economico grave o che soffrono per disabilità fisiche o psichiche temporanee o permanenti. Questa posizione per Rawls non equivale naturalmente ad affermare che i problemi di queste persone non siano importanti e che una società ben ordinata non vi debba far fronte; egli pensa piuttosto che tali problemi siano questioni di ordine pratico e non normativo, e che la loro soluzione pertanto debba essere demandata alla fase legislativa, successiva a quella della contrattazione sulla struttura dei principi e delle regole di grado costituzionale. In altre parole, gli “autonomi e normali” scelgono tra loro le regole distributive di base e poi le utilizzano per risolvere le difficoltà di coloro che autonomi e normali non sono, degli “esclusi” appunto.

Tale conclusione ha suscitato comprensibilmente non poche critiche nei confronti dell'impostazione contrattualista. Un'analisi sippure sommaria di tali posizioni rischierebbe di portarci fuori strada; possiamo comunque riassumere l'aspetto saliente di tali critiche con una frase di Martha Nussbaum, che a questo tema ha dedicato pagine importanti e appassionate. Secondo la Nussbaum (2003, p. 438), la posizione di Rawls in merito agli esclusi trasforma il suo approccio in “una questione di carità e non di giustizia”.

4. La questione delle “frontiere”

Un secondo problema di ordine fondativo che è stato recentemente evidenziato dai critici della teoria della giustizia rawlsiana, attiene all'ambito territoriale nel quale le regole della giustizia devono essere ritenute legittimamente applicabili. Fino a che punto cioè, ci si

chiede, è possibile parlare di una giustizia globale? In quale misura ai cittadini di uno stato nazionale, ad un popolo unito da un "comune sentire", può far capo un obbligo morale nei confronti dei cittadini di un altro Stato, degli appartenenti ad un altro popolo? La posizione di Rawls a riguardo è minimale. Egli infatti sostiene che il suo impianto contrattualista debba essere applicato esclusivamente nell'ambito delle relazioni interpersonali che non travalicano le frontiere nazionali. Il contratto sociale viene stipulato da ogni singolo popolo, una comunità nazionale, all'interno dei confini statuali, senza nessun riferimento a coloro che vivono fuori da questo ambito.

La scelta di una dimensione nazionale per il contratto rawlsiano ha varie ragioni, ma tra queste emerge con forza un radicato scetticismo rispetto all'efficacia e alla praticabilità di un'effettiva redistribuzione del reddito a livello transnazionale. Secondo Rawls (2001, pp. 144-145) tale redistribuzione non solo sarebbe di difficile attuazione, in mancanza di un'istituzione sovranazionale credibile capace di implementarla, ma soprattutto essa sarebbe inutile, perché: "Le cause della ricchezza di un popolo risiedono nella sua cultura politica e nelle tradizioni religiose, filosofiche e morali su cui poggia la struttura di base (...) nonché nell'industrialità e nella capacità di cooperare dei suoi membri". In base a questa visione delle determinanti dello sviluppo economico, quindi, bisognerebbe puntare non tanto su una redistribuzione del reddito a livello internazionale, quanto piuttosto sulla rimozione interna degli ostacoli culturali e religiosi che impediscono o rallentano i processi di crescita.

Voci critiche si sono levate contro questa posizione stato-centrica soprattutto in considerazione dei grandi processi di globalizzazione che hanno ridotto drasticamente l'importanza dei confini nazionali quale categoria politica fondativa. Un crescente interesse per i problemi di giustizia che travalicano le frontiere nazionali, l'acuirsi dei problemi legati alle guerre di aggressione, la centralità dei temi connessi al surriscaldamento globale e ad altri problemi ambientali, una nuova coscienza riguardo a sofferenze e povertà in molti casi evitabili, un'inedita capacità d'azione globale, benché eclettica e frammentaria, e infine il sorgere di una società civile transnazionale, sono alcuni degli elementi che hanno ridotto l'importanza teorica e fattuale dell'idea di "confine" nella riflessione politica e filosofica recente e che hanno, al contempo, suscitato sempre maggiore interesse verso il tema della giustizia globale. Non è forse plausibile, si afferma infatti, che una teoria della giustizia si debba occupare non

solo delle questioni interne, ma anche di quelle esterne, che travalicano cioè i confini nazionali? È questa l'obiezione di fondo che i teorici della giustizia globale muovono all'impostazione fondamentalmente domestica di Rawls. A fronte di tale critica, viene proposta una visione della cittadinanza internazionale nella quale il debito morale nei confronti dei soggetti più svantaggiati produce una serie differente di reazioni: di tipo valutativo e di tipo attivo. Le prime attingono alle considerazioni che possiamo svolgere riguardo l'ordine politico ed economico nazionale ed internazionale, con riferimento particolare alle responsabilità che i vari Stati, individualmente e collettivamente, hanno o hanno avuto nel determinare una distribuzione del reddito e delle risorse in generale così iniqua come quella che attualmente osserviamo. Ma a fianco di tali valutazioni possono, e secondo alcuni devono, esserci reazioni di tipo comportamentale, vale a dire, scelte di consumo, di investimento, di donazione e di impegno diretto, conseguenti, volte quindi a ridurre, come è possibile, tali diseguaglianze e a ripristinare una situazione di equità e giustizia internazionale.

Sotto la pressione di una situazione di disuguaglianza crescente² e di un rinnovato spirito interventista, anche i filosofi politici e i teorici delle relazioni internazionali hanno iniziato ad interrogarsi sulla questione, trovando le risposte tradizionali del tutto insufficienti. Da questo ripensamento sono emerse varie proposte. Ne considereremo brevemente due: la prima, quella del "contratto a due livelli" vede lo stesso Rawls lavorare ad un'implementazione a livello globale della sua teoria della giustizia; la seconda, quella del "contratto globale", parte dalle limitazioni della proposta rawlsiana, mantenendone lo spirito, ma cercando di superarne i difetti.

L'idea di contratto a due livelli, che Rawls (2001) sviluppa principalmente nel suo *Il diritto dei popoli*, immagina la sottoscrizione di un contratto internazionale in due fasi: nella prima la contrattazione avviene di solito all'interno dei confini nazionali, mentre nella seconda fase i governi rappresentanti dei popoli del mondo, si troveranno per stipulare un contratto nel quale ai cittadini si sostituiscono gli Stati, anche questi riuniti nella prospettiva fondata sul vantaggio reciproco e necessariamente considerati come approssimativamente uguali in potere e risorse. Una rapida occhiata alle statistiche economiche e politiche rende palese l'inapplicabilità dell'idea rawlsiana, proprio a

² Durante il periodo 1980-2000 il reddito pro-capite negli Stati Uniti è cresciuto del 50%. Nella sola Africa, 350 milioni di persone potevano godere, nel 2000, di un reddito più basso di quello di cui disponevano nel 1980 (Sala-i-Martin, 2002; Milanovic, 2007).

causa dell'irrealismo di queste ipotesi di fondo. Se anche fossimo disposti ad ammettere che i governi agiscono sempre nel migliore interesse dei cittadini, è realistico pensare che due paesi come l'Uganda (ma potrebbe essere il Bangladesh, l'Angola, la Namibia, ecc.) e gli Stati Uniti, possano trovarsi a contrattare in una condizione di parità e per un mutuo ed equilibrato vantaggio? Anche qui emerge con evidenza la contraddizione di fondo dell'approccio contrattualista, questa volta applicato agli Stati: o il contratto non si stipula per mutuo vantaggio oppure moltissime nazioni non potranno sedersi al tavolo delle decisioni.

La prospettiva del "contratto globale" cerca di rimuovere le difficoltà della contrattazione a due livelli suggerendo che i soggetti della contrattazione internazionale non debbano essere i governi, ma ogni singolo cittadino indipendentemente dalla sua appartenenza nazionale. In altre parole, si suppone che il velo di ignoranza cali su ogni essere umano e nasconda anche le caratteristiche relative all'appartenenza nazionale. Le risorse naturali, per esempio, perderebbero così il loro carattere nazionale e dovrebbero essere amministrate secondo il principio di differenza. In questo modo è possibile superare la prima obiezione, quella relativa cioè alla benevolenza dei governi, perché ora i soggetti chiamati a contrattare sono i singoli cittadini e non più i loro, più o meno fedeli, rappresentanti; pur tuttavia, anche questa prospettiva continua ad essere soggetta alle "condizioni di giustizia" che determinano, come abbiamo visto, il problema degli esclusi. D'altro canto se si dovesse rinunciare all'impostazione contrattualista accettando il fatto che la base dell'accordo non è più il vantaggio reciproco, diverrebbe impossibile derivare il principio di differenza da un processo di contrattazione che avesse luogo tra agenti razionali.

Come si intuisce anche da questi pochi elementi che abbiamo richiamato, la questione è complessa, ed infatti ha dato vita ad un acceso dibattito nel quale si fronteggiano i sostenitori delle più varie posizioni che nel frattempo si sono aggiunte: cosmopolitismo, liberalismo del *laissez-faire*, umanitarismo, approccio delle capacità, ecc. Non vogliamo addentrarci ulteriormente nell'analisi di tali questioni che, benché importanti, rischierebbe di portarci fuori strada.

A questo punto, infatti, il quadro dovrebbe essere sufficientemente chiaro, anche se non siamo in possesso di tutti i dettagli, e dovremmo essere in grado di ricostruire una visione d'insieme della questione. Abbiamo una teoria politica estremamente raffinata, potente ed ele-

gante, che produce conclusioni e prescrizioni liberali ed ugualitarie allo stesso tempo, che appaiono in linea di principio assolutamente sottoscrivibili. Eppure tale teoria, per le ragioni che abbiamo cercato di ricostruire, e principalmente per la sua matrice contrattualista, presenta falle e contraddizioni interne relativamente a due aspetti che appaiono cruciali. Li abbiamo designati come il “problema degli esclusi” e la “questione della giustizia globale”.

5. L'Economia di Comunione ed il problema della giustizia

Ci siamo concentrati in queste poche pagine principalmente su alcuni aspetti critici della teoria rawlsiana, perché ci pare che su questi particolari punti il progetto di EdC abbia qualcosa di originale da dire. Non tanto nel senso di una riflessione teorica specifica che possa farci superare le contraddizioni rawlsiane, neanche tanto in termini di proposte operative capaci di rendere efficace l'implementazione dei principi di giustizia e di differenza. Molto più semplicemente il progetto di EdC ha prodotto una vita, delle pratiche, dei codici culturali, che in qualche modo possono dialogare con la teoria della giustizia, in particolare sul tema degli esclusi e su quello della giustizia globale, a tutto beneficio sia della riflessione di teoria politica, sia del progetto di EdC stesso. L'analisi del neo-contrattualismo e anche dei suoi difetti, lungi dall'essere una critica distruttiva, vuole essere qui un'operazione di interpretazione e di visione prospettica di un progetto, che per la sua carica innovativa e novità storica, stenta ancora a trovare categorie descrittive adeguate. Leggere quello che fanno le aziende di EdC attraverso la lente della teoria rawlsiana, con i suoi pregi e i suoi difetti, può aiutarci a cogliere meglio le novità di cui il progetto è portatore.

Ma veniamo ora allo specifico. L'EdC si innesta in una realtà di vita e di pensiero riconducibile al Movimento dei Focolari. Tale esperienza fin dal suo inizio, durante la seconda guerra mondiale, manifesta una forte connotazione sociale. Le prime azioni infatti non hanno l'aspetto di una mobilitazione spirituale, quanto piuttosto quella di una grande comunione dei beni materiali tra centinaia di persone. Il primo pensiero è quello di aiutare coloro che nella guerra avevano perso tutto, e tale aiuto è primariamente materiale: cibo, vestiti, un tetto. Ma tale azione ha anche una caratteristica di fondo peculiare: la vulnerabilità, il dolore, la miseria, non sono solo mali da evitare o da cui risollevarsi, anche certo, ma appaiono

soprattutto come occasioni per stabilire relazioni, non solo o non tanto relazioni di aiuto, ma relazioni *tout court*, tra esseri umani. Da questa radice si sviluppa allora la convinzione, che ancora oggi anima il progetto di EdC, e cioè che la miseria è innanzitutto una povertà di relazioni, prodotta da “relazioni spezzate”. Per questo gli utili che le aziende donano non possono essere compresi come una forma di filantropia o di beneficenza, ma come un mezzo per ristabilire relazioni spezzate. Il primo aiuto è l’offerta di un rapporto di prossimità e di reciprocità, l’appartenenza ad una comunità. Senza tale appartenenza, sarebbe difficile instaurare un rapporto autenticamente reciproco, e senza tale reciprocità, l’aiuto non sarebbe altro che un dono avvelenato e una regalia improduttiva.

Già queste poche righe avrebbero dovuto far saltare agli occhi il legame forte con i temi che abbiamo trattato poco sopra: gli indigenti che non sono “esclusi” e la ricchezza che viene redistribuita (il principio di differenza) oltre i confini nazionali. Tale pratica quotidiana, di pensiero e di azione, ha qualcosa da dirci rispetto alle considerazioni di teoria politica che siamo andati svolgendo fin qua? Noi crediamo di sì. Tale pratica, ci pare evidenzi tre aspetti importanti: il primo attiene al livello antropologico; il secondo a quello relazionale e il terzo, infine, a quello contrattuale.

La prima differenza di fondo che possiamo notare è quella che attiene all’idea stessa di agente morale. Mentre la tradizione contrattualista considera gli agenti morali come individui autointeressati, autonomi, mossi dal *conatus sese conservandi* e accomunati dalla paura per la reciproca uccidibilità, nell’antropologia che sottende all’EdC i soggetti sono persone, vale a dire esseri per i quali la relazione assume un carattere ontologico. In questa prospettiva, per dirla con Pareyson (1995, p. 23): “L’uomo è una relazione, non nel senso che egli è in relazione con, oppure, intrattiene relazioni con; l’uomo è una relazione, più specificamente una relazione con l’essere (ontologico), con l’altro”. La relazione con l’altro, l’incontro, sia pure con le sue ineliminabili ambivalenze, non è il prezzo da pagare per poter godere dei benefici della vita sociale, ma è l’essenza stessa dell’essere sociale. Questo primo elemento ci aiuta ad inquadrare meglio la differenza che sussiste rispetto al tipo di legame sociale primario. In ambito contrattualista abbiamo la “reciproca indifferenza”, mentre l’EdC si fonda su una visione dei rapporti umani incentrata primariamente sul valore intrinseco della relazione. E questa considerazione ci porta direttamente verso il secondo elemento che volevamo evidenziare.

La tradizione contrattualista considera il mutuo vantaggio come l'unica forza centripeta che attira gli individui uno verso l'altro; in un'antropologia relazionale, tale avvicinamento occorre in virtù non tanto dell'autonomia e dell'indipendenza (che costituiscono prerequisiti individuali dello scambio), quanto piuttosto della vulnerabilità e della dipendenza reciproca. Dice a proposito Alasdair MacIntyre (2001, p. 4): "La vulnerabilità (...) e la dipendenza nelle loro correlate manifestazioni paiono talmente evidenti da far pensare che non sia possibile dare una spiegazione credibile della condizione umana senza riconoscere la centralità del loro ruolo". La vulnerabilità, l'essere bisognosi dell'altrui assistenza, l'essere, temporaneamente o permanentemente, dipendenti da altri è la regola della vita, quindi. Autonomia e indipendenza appaiono come nient'altro che assunzioni teoriche, eccezioni di fatto. Tanto più sorprendente allora, come sottolinea sempre MacIntyre (2001, p. 5), che: "[nella] storia della filosofia occidentale (...) il sofferente (e quindi anche l'indigente *n.d.a.*), il malato o il disabile trovano posto nelle pagine di un libro di filosofia morale, solo e sempre in veste di un possibile oggetto di benevolenza da parte dei veri agenti morali".

Nell'ambito dell'EdC, i poveri, gli svantaggiati, gli indigenti, non sono oggetto di benevolenza, sono protagonisti e membri a pieno titolo di una comunità che si fonda sulla reciprocità. A ben vedere la logica di fondo di tale comunità può essere individuata nella ben nota "regola aurea". La regola aurea è probabilmente una delle norme morali più antiche e largamente diffuse che esistano. Nella sua formulazione tradizionale essa afferma di non fare agli altri ciò che non vorresti fosse fatto a te. Di tale norma troviamo traccia anche in Rawls; in particolare nel suo dell'imperativo kantiano che rende il contratto sociale, una volta stipulato, del tutto vincolante. Si rispetta il contratto perché non si vuole che gli altri lo violino. Eppure tra questa versione della regola aurea e quella che ispira il progetto di EdC esiste una differenza sostanziale. Tra tutte le formulazioni di questo precetto morale, ce n'è una decisamente peculiare, quella che troviamo nel Vangelo e che potremmo definire "positiva". Mentre la versione tradizionale infatti afferma: "Non fare agli altri...", quella che troviamo nel Vangelo dice invece: "Fai agli altri ciò che vorresti fosse fatto a te".

La prima formulazione rappresenta una regola di giustizia simmetrica. Garantisce una convivenza ordinata, frutto del comportamento conforme orientato principalmente dal principio del "non nuocersi"; per questo la sua natura è principalmente difensiva.

Al contrario, la seconda formulazione, seppure apparentemente simile, rappresenta una regola morale anch'essa di giustizia simmetrica, ma non è tanto caratterizzata da un atteggiamento di difesa, quanto piuttosto di apertura. Fare agli altri ciò che vorremmo fosse fatto a noi, implica l'accettazione del bisogno, della dipendenza e, in ultima analisi, della vulnerabilità di ogni persona nei confronti dei propri simili. Il supporto su cui si basa tale versione positiva della regola aurea non è, dunque, la sanzione, come nel caso della regola negativa, quanto piuttosto la spinta all'assistenza, l'aiuto reciproco, il bisogno di dare, non contrapposto, ma quale complemento del bisogno di ricevere.

Il terzo aspetto che viene evocato dall'esperienza dell'EdC e che in qualche modo supera i limiti dell'impostazione rawlsiana, procede verso il cuore stesso dell'impostazione contrattualista e suggerisce una trasformazione del vincolo sociale, da un vincolo basato sull'idea di "contratto" ad un vincolo basato sull'idea di "patto". Mentre un contratto infatti viene stipulato tra soggetti mutuamente indifferenti, ma capaci di procurarsi vicendevolmente dei benefici anche in presenza di una diffidenza e sfiducia di fondo, un patto scaturisce dalla fiducia e non trova la sua ragion d'essere nella possibilità del mutuo vantaggio, ma piuttosto nell'accettazione e nel riconoscimento della propria vulnerabilità.

Una società giusta non esclude "gli esclusi", né all'interno, né all'esterno delle frontiere nazionali. Ma se, allo stesso tempo, non possiamo fondare la relazione né sull'autonomia, né sull'indipendenza, e neanche sui reciproci benefici derivanti da un accordo contrattuale, dove possiamo rinvenire un fondamento più basilare ed originario del legame sociale? Ecco, a questo proposito l'esperienza dell'EdC sembra suggerire che la vicinanza, il rapporto scaturisce dal limite, dalla vulnerabilità e dalla reciproca dipendenza. Questa, se riguarda gli esclusi in maniera più evidente, non risparmia nessuno degli altri (nessuno di noi) che in un momento o nell'altro della loro vita, per un periodo più o meno lungo, hanno fatto, stanno facendo o faranno tale esperienza di vulnerabilità e dipendenza.

Ma in che senso la vulnerabilità può essere posta alla base del legame sociale? Basicamente ciò è possibile perché è proprio dalla vulnerabilità che nasce la dipendenza e dalla dipendenza la fiducia, e da questa la responsabilità. In un patto fiduciario, la fiducia di chi si affida contribuisce a generare la responsabilità e l'affidabilità di coloro che sono nelle condizioni di far fronte alla vulnerabilità altrui.

Questo meccanismo di “rispondenza fiduciaria” (Pelligra, 2007) affinché possa funzionare in maniera efficace ha necessità che alcune condizioni siano soddisfatte: il rapporto fiduciario deve sussistere tra persone che sono innanzitutto libere, uguali e capaci di dare gratuitamente (Pettit, 1995).

La sostituzione dell'autonomia rawlsiana, quale pre-condizione alla partecipazione attiva alla definizione delle regole sociali, con la vulnerabilità intesa quale fondamento e giustificazione della socialità umana rappresenta indubbiamente un passaggio radicale, ma non arbitrario. Nel progetto di EdC assistiamo alla nascita e al consolidarsi di una comunità transnazionale accomunata non tanto dalla possibilità del mutuo vantaggio, quanto piuttosto da un principio di fraternità universale, che trova nella regola evangelica del “fai agli altri...” il suo principio operativo. Gli esclusi vengono inclusi e le frontiere superate dall'appartenenza ad una comunità transnazionale.

6. Conclusioni

In queste poche pagine abbiamo cercato di guardare al progetto di Economia di Comunione cercando di inserirlo in una prospettiva filosofica ampia, mettendolo cioè in dialogo con la principale teoria della giustizia sociale che la teoria politica del XX secolo ha prodotto. L'approccio del neo-contrattualismo rawlsiano appare particolarmente adatto ad una lettura sistematica dell'EdC, sia nella sua parte più robusta, con la sua opzione preferenziale per i poveri che si ritrova nel principio di *maximin*, sia anche quando evidenzia limiti e problemi irrisolti. Anzi, forse sono proprio questi ad illuminare meglio le caratteristiche peculiari ed innovative della proposta dell'EdC. La questione degli esclusi e quella della giustizia globale, per contrasto, fanno apparire in tutta la loro importanza e novità, sia la scelta che si opera all'interno del progetto di EdC di considerare “gli esclusi”, i poveri, come soggetti attivi e non oggetti di beneficenza, sia quelle di operare concretamente una redistribuzione della ricchezza che è indipendente da ogni considerazione di carattere nazionale o frontaliere.

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

Riferimenti bibliografici

- Beitz C. (1979), *Political Theory and International Relations*, Princeton University Press, Princeton.
- MacIntyre A. (2001), *Animali razionali dipendenti*, Vita e Pensiero, Milano.
- Milanovic B. (2007), *Measuring International and Global Inequality*, Princeton University Press, Princeton.
- Nussbaum M. (2003), "Beyond the Social Contract", *The Tanner Lectures on Human Values*, vol. 24.
- Nussbaum M. (2008), *Le nuove frontiere della giustizia. Disabilità, nazionalità, appartenenza di specie*, Il Mulino, Bologna.
- Pareyson L. (1995), *Ontologia della Libertà*, Einaudi, Torino.
- Pelligra V. (2007), *I Paradossi della fiducia. Scelte razionali e dinamiche interpersonali*, Il Mulino, Bologna.
- Pettit P. (1995), "The Cunning of Trust", *Philosophy and Public Affairs*, 24, pp. 202-225.
- Pogge T. (2001a), "Rawls on International Justice", *Philosophical Quarterly*, 51/203, pp. 246-253.
- Pogge T. (a cura di) (2001b), *Global Justice*, Blackwell, Oxford.
- Pogge T. (2002), *World Poverty and Human Rights: Cosmopolitan Responsibilities and Reforms*, Polity Press, Cambridge.
- Rawls J. (1971), *A Theory of Justice*, Harvard University Press, Harvard.
- Rawls J. (1993), *Political Liberalism*, Columbia University Press, New York NY.
- Rawls J. (2001), *Il diritto dei popoli*, Edizioni di Comunità-Einaudi, Torino.
- Rawls J. (2009), *Lezioni di filosofia politica*, Feltrinelli, Milano.
- Sala-i-Martin X. (2002), "The Disturbing Rise of Global Income Inequality", *NBER Working Paper 8904*, <http://www.nber.org/papers/w8904>.
- Singer P. (1972), "Famine, Affluence and Morality", *Philosophy and Public Affairs*, 1, pp. 29-43.

Sull'arte di gestire le crisi nelle organizzazioni a movente ideale

Luigino Bruni, Alessandra Smerilli¹

*Scritta in cinese la parola crisi è composta di due caratteri. Uno rappresenta il pericolo e l'altro rappresenta l'opportunità.
(John Fitzgerald Kennedy)*

Sommario

1. Introduzione - 2. Protesta come segnale - 3. Gli effetti cumulativi delle crisi - 4. Motivazioni e fragilità delle organizzazioni - 5. Conclusioni

1. Introduzione

Le motivazioni intrinseche hanno un valore molto importante nella vita civile, e, ne siamo convinti, anche nella vita economica e nelle organizzazioni. Fino a quando e nella misura in cui le organizzazioni e i mercati restano luoghi umani, motivazioni più ricche della semplice ricerca del profitto non possono essere assenti, se è vero - è questa la nostra ipotesi di lavoro - che entriamo nel territorio

¹ Il presente scritto è uno sviluppo di un articolo pubblicato nella rivista *Nuova Umanità*, 165-166(2006). Ringraziamo Luca Crivelli e i partecipanti alla Summer School EdC (2-6 settembre 2009, Rocca di Papa, Roma) per i preziosi suggerimenti.

dell'umano tutte le volte che abbiamo a che fare con comportamenti che sono praticati perché buoni in sé, prima e indipendentemente (almeno nel breve periodo) dai risultati materiali che queste pratiche portano (Bruni, Zamagni, 2009).

Se c'è, però, un luogo nel quale le motivazioni intrinseche giocano un ruolo tutto speciale, questo è quello delle "organizzazioni a movente ideale", un'espressione che oggi è usata per indicare quelle organizzazioni - associazioni, organizzazioni non governative, imprese sociali, ecc. - nelle quali il movente che le ispira (o che ha ispirato la loro costituzione) non è primariamente il profitto né elementi solo strumentali, ma un movente ideale, una *mission* o una "vocazione" che, in vari modi, nasce dalle motivazioni intrinseche dei suoi promotori. Esempi di organizzazioni a movente ideale includono organizzazioni nonprofit, organizzazioni non governative, organizzazioni ambientali, educative, di cura, o culturali.²

Il principale obiettivo di ogni organizzazione a movente ideale è di evolversi e crescere senza perdere la propria identità a cui è legata la sopravvivenza della stessa organizzazione nel medio e nel lungo periodo.³

Anche le imprese di Economia di Comunione (EdC) possono essere definite organizzazioni a movente ideale, anzi ne rappresentano una sorta di idealtipo, dato il ruolo chiave dell'idealità nella loro identità. Inoltre, anche se in letteratura non esiste una definizione condivisa sulle organizzazioni a movente ideale, in generale esse sono identificate con organizzazioni religiose,⁴ e con una forte identità legata al campo spirituale.

La nostra analisi, comunque, anche se nasce in particolare dall'osservazione del mondo dell'economia sociale e dell'EdC, è valida per

² Ovviamente non tutte le nonprofit sono organizzazioni a movente ideale, e ci possono essere organizzazioni formalmente for-profit, come le Spa o altre società commerciali che aderiscono all'EdC, che sono sostanzialmente organizzazioni a movente ideale.

³ In un senso più ampio, molte organizzazioni possono essere incluse nella categoria organizzazioni a movente ideale. La lista potrebbe includere, per esempio, piccole imprese familiari for-profit il cui sviluppo e la cui sopravvivenza sono seriamente minacciati dopo la prima generazione di fondatori (ciò che sta accadendo oggi nei distretti italiani, compresi quelli del *made in Italy*). Quando la prima generazione lascia, queste piccole imprese incontrano solitamente grandi difficoltà nel trovare sul mercato nuovi *manager* che sono capaci di preservare l'identità e la cultura aziendale. Questa cultura specifica legata alle persone rappresenta il più grande potere competitivo di tali organizzazioni, incorporando il *know-how* degli imprenditori.

⁴ Mitroff e Denton (1999), ad esempio, hanno identificato cinque modelli di organizzazioni a movente ideale tutti basati su religiosità e spiritualità.

ogni organizzazione a movente ideale, organizzazioni che possiedono tre elementi, di cui uno legato all'organizzazione, e due ai suoi membri:

- a. l'attività svolta dall'organizzazione è una parte essenziale della sua identità, perché tale attività è generata da una "vocazione" che rappresenta i valori, l'identità e la missione dell'organizzazione. Mentre i proprietari di un'impresa capitalistica possono normalmente cambiare settore di attività se lo ritengono conveniente, un'organizzazione a movente ideale nasce per uno scopo specifico, che è legato indissolubilmente all'organizzazione stessa. In altre parole, in un'organizzazione a movente ideale l'attività che si svolge non può essere, né praticamente né logicamente, distinta dal risultato che si vuole raggiungere: l'attività è parte costitutiva dello scopo per cui si opera;
- b. l'identità dell'organizzazione, elemento essenziale, sebbene sia, come ogni identità, una realtà dinamica e in continua evoluzione, non è un fattore formale o astratto, ma è profondamente legata ad un nucleo di persone che condividono, ed in un certo senso incorporano la "vocazione" e i valori etici dell'organizzazione a movente ideale.⁵ Noi chiameremo questi membri, che spesso, ma non necessariamente, sono i fondatori dell'organizzazione stessa, "intrinsecamente motivati";
- c. tale nucleo di membri intrinsecamente motivati ha la caratteristica di essere meno reattivo a segnali di prezzo (ad esempio, salario) rispetto ad altri membri meno motivati. Al tempo stesso, i membri del nucleo sono i più sensibili, e i primi a protestare, nei confronti della qualità ideale dell'organizzazione a movente ideale, della quale svolgono una funzione di guardiani dell'identità e della qualità ideale.⁶

Chiunque operi nel campo dell'economia sociale sa che in tali organizzazioni il successo e la crescita armonica dipendono principalmente da un numero limitato di persone chiave che sono intrinsecamente motivate. Queste persone influenzano la cultura dell'or-

⁵ Qui usiamo i termini "vocazione," "motivazioni ideali," e "motivazioni intrinseche" come sinonimi. Infatti, tra motivazioni ideali o vocazione e motivazioni intrinseche c'è uno stretto legame: non esistono motivazioni ideali senza motivazioni intrinseche per l'attività che si porta avanti.

⁶ Per comprendere la peculiarità di un'organizzazione a movente ideale si pensi a ciò che l'organizzazione non è: imprese, ad esempio, che hanno come scopo la ricerca del profitto, nelle quali l'attività è solo uno strumento per ottimizzare qualcosa di esterno, ben distinto dall'attività stessa che quindi non ha alcun valore intrinseco ma, per definizione, unicamente strumentale, dove gli impiegati reagiscono solo ad incentivi materiali, e dove non è richiesta una particolare "vocazione" ai propri membri, a parte le abilità tecniche.

ganizzazione in via diretta e, cosa molto importante per la nostra analisi, in via indiretta attraverso i loro comportamenti che sono imitati da altri membri meno motivati. Se alcune di queste figure chiave lasciano l'organizzazione (perché, per esempio, il nuovo *management* non rispecchia gli ideali originari) spesso si verificano effetti cumulativi e al tempo stesso potrebbe iniziare un processo di deterioramento all'interno dell'organizzazione. Un rimedio importante contro tale processo di deterioramento è la lealtà dei membri motivati, che potrebbe essere accresciuta da una *governance* pluralistica e partecipativa.

Il principale obiettivo di questo scritto è quindi quello di analizzare le dinamiche che operano nelle organizzazioni a movente ideale quando si manifestano conflitti tra le persone intrinsecamente o idealmente motivate e altri membri interessati maggiormente agli incentivi di mercato. Questi momenti di crisi sono passaggi importanti in ogni organizzazione, ma sono assolutamente cruciali nelle organizzazioni a movente ideale. In particolare, esamineremo il meccanismo che può portare le persone intrinsecamente motivate, cioè quelle più interessate alla *mission* dell'organizzazione, ad abbandonare (*exit*) la stessa quando essi percepiscono che la loro protesta (*voice*) è ignorata e, come conseguenza, la qualità ideale dell'organizzazione cade in un processo di deterioramento. Vedremo infatti che, colpendo la crisi dell'idealità prima e più intensamente proprio i soggetti più idealmente motivati, quelli cioè più attenti alle dimensioni di "vocazione", se la loro protesta (*voice*) non incontra l'ascolto, diventa abbandono (*exit*), un abbandono che può far precipitare l'organizzazione a movente ideale in una trappola mortale.⁷

L'analisi è duplice: innanzitutto combiniamo il modello *exit and voice* di Hirschman con le teorie della massa critica di Schelling e Granovetter, e inoltre applichiamo questa combinazione inedita alle organizzazioni a movente ideale.

Questo saggio è dunque un tentativo di analisi teorica di alcune dinamiche che possono verificarsi in momenti di crisi delle organizza-

⁷ Inoltre, il deterioramento dell'idealità ha anche l'effetto di danneggiare la capacità competitiva e di sviluppo dell'organizzazione, quando questa fronteggia una domanda di mercato. Va notato che, sebbene il deterioramento delle motivazioni intrinseche non investa direttamente le motivazioni intrinseche dei clienti dell'organizzazione, tuttavia esso ha un effetto indiretto anche verso di essi. In altre parole, gli effetti negativi del deterioramento delle motivazioni intrinseche non dipendono dall'indebolimento dell'idealità nei clienti dell'organizzazione (non occorre infatti pensare che chi si rivolge per una cura ad una cooperativa sociale debba avere particolari motivazioni intrinseche per quella scelta), ma normalmente una parte di essi "domanda" idealità, e se ne trova meno tende, *coeteris paribus*, ad uscire.

zioni a movente ideale. Sarebbe opportuna una ricerca empirica che verifichi il quadro teorico, in particolare rispetto alla massa critica e al fenomeno di imitazione. Infatti, mentre esiste un'abbondante evidenza empirica circa l'importanza della massa critica nelle organizzazioni, e nelle loro dinamiche di cambiamento, sarebbero ancora necessari studi empirici sui meccanismi cumulativi di deterioramento della qualità nei momenti di crisi, e sulle *best practices* che hanno risolto felicemente queste crisi. Siamo convinti che il mondo dell'economia sociale, compresa l'EdC, è un campo estremamente promettente per una tale analisi empirica, che vorremmo diventasse presto un progetto di ricerca.

Il saggio inizia richiamando la distinzione, dovuta a Hirschman (1970), tra concorrenza di prezzo e di qualità, ed estende il modello al caso delle organizzazioni a movente ideale (par. 2). Presentiamo quindi un semplice modello, con rivisitazione della letteratura sulla massa critica (par. 3), per spiegare i processi degenerativi che diventano cumulativi nella cultura organizzativa, quando i membri chiave scelgono l'opzione *exit*. Nell'ultima sezione (par. 4) lasciamo spazio alla lealtà, discutendo i risultati ottenuti.

2. Protesta come segnale

In questo articolo proponiamo una dinamica organizzativa in cui il ruolo chiave è giocato dalle minoranze motivate e dagli effetti imitativi delle loro azioni. Sosteniamo che poche persone intrinsecamente motivate determinano la cultura cooperativa (o non cooperativa) dentro le organizzazioni, specialmente nelle organizzazioni a movente ideale. Per questo motivo non perdere i membri chiave può risultare cruciale.

Nell'analisi di tali fenomeni relazionali ci faremo aiutare dal saggio *Exit, Voice and Loyalty* di Albert Hirschman (1970), un libro ancora tutto da scoprire nell'ambito dello studio delle organizzazioni a movente ideale.⁸

L'ipotesi di partenza dell'analisi del saggio di Hirschman è il funzionamento "speculare" dei mercati nei quali si compete sulla "qualità" rispetto ai mercati nei quali si compete sul "prezzo".

⁸ L'attenzione nei riguardi del libro di Hirschman all'inizio fu grande, ma dopo l'entusiasmo dei primi anni, negli ultimi due decenni se ne parla molto poco in economia, e, a nostra conoscenza, quel modello non è stato ancora applicato alle organizzazioni a movente ideale. Conviene quindi ripartire da quel piccolo (ma *inspiring*) libro, ripercorrendo la sua linea argomentativa, per poi inoltrarci nell'analisi oggetto del nostro studio.

L'esempio classico è quello dell'istruzione. Alla fine degli anni sessanta si discuteva negli Stati Uniti la proposta dell'introduzione di *voucher* (buoni) avanzata dall'economista liberale Milton Friedman. Il governo, proponeva Friedman, per finanziare l'istruzione (tipico bene meritorio che quindi va sussidiato), invece di intervenire con sussidi nei confronti dell'offerta (i classici aiuti economici alle scuole, di vario tipo), sarebbe dovuto intervenire direttamente sulla domanda, assegnando cioè dei buoni ai genitori da spendere nella scuola che consideravano migliore per i loro figli: *free to choose*, quindi, secondo la nota filosofia sociale della scuola di Chicago.⁹ Il meccanismo dei *voucher* avrebbe così aumentato la concorrenza, e, conseguentemente, l'efficienza dei servizi scolastici e la qualità dell'istruzione negli Stati Uniti. Il *voucher*, infatti, fornisce o rafforza per le famiglie l'opzione *exit*, introducendo nella gestione di quel servizio il tipico meccanismo di mercato: se il "bene" non mi piace "esco". L'*exit* offre così un segnale all'organizzazione, la quale, se è razionale, cerca di rettificare la qualità se non vuole continuare a perdere clienti e alla lunga essere espulsa dal mercato, e svolge una funzione che aumenta l'efficienza e quindi il benessere sociale.

L'introduzione dei *voucher* crea così un mercato nel quale si compete essenzialmente sulla "qualità". Hirschman - e noi con lui - non vuol negare che in certi contesti il sistema dei *voucher* possa anche funzionare (soprattutto in situazioni molto inefficienti e rigide, dove la protesta non accompagnata dalla minaccia di *exit* non è efficace per ottenere il miglioramento), ma, in base alla sua metodologia, vuole "complicare il discorso economico", aggiungendo considerazioni assolutamente importanti anche e soprattutto per le organizzazioni a movente ideale.

Il punto di partenza della sua analisi consiste nella presa di coscienza che quando si ha a che fare con la concorrenza basata sulla "qua-

⁹ Friedman aveva criticato, tra l'altro, la scuola (l'università in particolare) pubblica gratuita in base all'assunto che "nessun pasto è gratis", perché la scuola "gratis" di fatto viene pagata con le imposte dei cittadini, evidenziando così il paradosso dei neri (poveri) che pagavano buona parte dei costi dell'istruzione dei figli dei bianchi (ricchi) - le tasse venivano pagate essenzialmente da lavoratori dipendenti i cui figli non accedevano normalmente all'università, mentre l'università veniva frequentata dai figli di imprenditori e di professionisti che, a detta di Friedman almeno, di tasse ne pagavano poche. Il sistema universitario americano era di fatto un sistema iniquo dove i poveri pagavano la scuola ai ricchi. Un'analisi simile viene ancora oggi rivolta da quegli economisti che criticano i finanziamenti pubblici dei teatri, poiché, dicono, chi usufruisce di quei beni meritori sono persone benestanti, mentre chi contribuisce sono in gran parte lavoratori dipendenti che raramente entrano in quei teatri. Ovviamente il discorso è troppo articolato (i benefici pubblici dei teatri e della cultura vanno ben oltre i diretti utilizzatori), per sbrigarlo con una nota.

lità", il mercato reagisce in modo sostanzialmente diverso rispetto al classico caso della concorrenza basata sul "prezzo" (per la quale i meccanismi di mercato sono stati pensati e studiati). Nei casi di concorrenza di qualità, infatti, il mercato con i soli suoi meccanismi non è uno strumento efficace. Vediamo perché. Nel modo normale di utilizzare (e insegnare) l'economia, la domanda dei consumatori è espressa come una funzione che lega tra loro quantità (x) e prezzo (p_x) di un dato bene, e un cambiamento di qualità viene considerato equivalente ad un cambiamento di prezzo: "Una merce di qualità scadente può spesso essere considerata semplicemente una quantità minore della stessa merce di qualità *standard*; è il caso, ad esempio, dello pneumatico d'auto che duri in media soltanto metà (in termini chilometrici) di uno pneumatico di alta qualità" (Hirschman, 1982[1970], p. 44). La concorrenza di qualità, pertanto, dalla teoria economica viene considerata come un caso particolare della concorrenza di prezzo; da cui segue che nelle analisi economiche "non" si tratta la competizione di qualità come un *genus* diverso da quella di prezzo.

Per Hirschman, invece, il punto cruciale del discorso sta nel sottolineare le insidie che si nascondono proprio in questa mancata distinzione tra i due tipi di concorrenza. Infatti, nella tradizionale analisi della concorrenza di prezzo (quella classica di tutti i manuali di economia), quando il prezzo sale chi esce è il "consumatore marginale", quello cioè caratterizzato da un minore apprezzamento soggettivo del bene, colui che ha il "prezzo di riserva"¹⁰ più basso. Chi esce è, per così dire, il "peggiore" del mercato, nel senso che soggettivamente stima relativamente meno quel dato bene.

Nella concorrenza di prezzo, i clienti sono quindi ordinati in ordine decrescente rispetto al loro prezzo di riserva.

Supponiamo che ci siano tre consumatori (A, B, C): A ha il prezzo di riserva più alto (poniamo pari a 20); B pari a 15, e C, il più basso, uguale a 10. Se il prezzo di mercato è 10, tutti e tre i consumatori lo acquistano. Quando il prezzo sale (ad esempio, da 10 a 12) è il "peggiore" (C) ad uscire dal mercato (colui, cioè, con il prezzo di riserva più basso), e rimangono in quel mercato coloro che apprezzano relativamente di più quel bene (B e A). Si verifica, quindi, un meccanismo simile ad una gara di salto in alto: quando sale l'asticella, coloro

¹⁰ Il prezzo di riserva è il prezzo più alto che un consumatore è disposto a pagare per un dato bene pur di non rinunciarvi. Il prezzo di riserva ha a che fare con le preferenze dei consumatori, e non dipende dal reddito (che invece è un vincolo, dal quale dipende anche la scelta del consumatore).

che restano in gara sono i migliori (a meno di trucchi come il doping o giudici corrotti).

Per queste ragioni, il meccanismo concorrenziale di mercato basato sul prezzo è normalmente visto dagli economisti come uno strumento che garantisce l'efficienza del sistema economico (e sociale), proprio perché funziona selezionando i soggetti "migliori". Inoltre, tradizionalmente l'economia vede di buon grado una domanda dei beni elastica: più la domanda reagisce velocemente alle variazioni di prezzo, più efficiente è il mercato. La "protesta" (che Hirschman chiama *voice*) dei clienti, quindi, è vista con sospetto dall'economia, perché crea attriti all'efficiente funzionamento del meccanismo di mercato, richiedendo tempo; rende la domanda più rigida e alza i "costi di transazione". Mentre l'uso dell'*exit* porta efficienza (se sono rispettate le varie ipotesi sulla concorrenza).

Che cosa accade, invece, nella competizione giocata principalmente sulla "qualità"?

La qualità è un concetto multidimensionale. Come già accennato, per molti beni di mercato non c'è una distinzione significativa tra prezzo e qualità in termini di concorrenza ed efficienza. Esiste, tuttavia, un tipo (o una dimensione) della qualità che, secondo Hirschman, opera in modo diverso rispetto alla concorrenza *standard*. È il caso in cui la qualità non è una caratteristica oggettiva e perfettamente osservabile del bene, quanto piuttosto una qualità associata ad una dimensione intrinseca di quel bene particolare.

Hirschman (1982[1970]) sostiene, per noi correttamente, che potrebbe verificarsi un risultato esattamente opposto a quello che si verifica con la concorrenza di prezzo: quando si determina un deterioramento della qualità, colui che esce per primo è il soggetto "migliore", chi cioè è più sensibile alla qualità (che normalmente non corrisponde al consumatore marginale che uscirebbe dal mercato in caso di un aumento del prezzo).¹¹ Questo succede perché il deterioramento di qualità è: "Spesso differente per differenti consumatori dell'articolo, in quanto l'apprezzamento della qualità è molto diverso tra di loro" (p. 48).

In questo tipo di concorrenza, quindi, l'ordine dei consumatori potrebbe essere invertito; il soggetto che reagisce per primo ad un deterioramento di qualità è lo stesso che valuta di più la qualità.

Hirschman (1982[1970]) suppone che il cliente che lascia per primo,

¹¹ Hirschman dimostra che un deterioramento di qualità è equivalente ad un aumento di prezzo, *coeteris paribus*.

come conseguenza di una crisi di qualità, è il primo in termini di qualità di riserva.¹² Se, infatti, la qualità si deteriora, significa che per A, il migliore in questo mercato, il deterioramento di qualità: “È equivalente ad un aumento di prezzo che consuma il suo intero *surplus*” (p. 138), mentre per C: “L’equivalente aumento di prezzo può essere così piccolo che egli rimane sul mercato” (p. 138).

Quindi, quando si assiste ad un deterioramento di qualità, il consumatore A lascerà il mercato. Per lui, infatti, un piccolo deterioramento di qualità è equivalente ad un incremento di prezzo che annulla tutto il suo *surplus*. Di conseguenza, il consumatore marginale dal punto di vista del prezzo diventa “il più centrale in caso di un deterioramento di qualità” (Hirschman, 1982[1970], p. 138). In altre parole, la persona più interessata a questo tipo di qualità non è molto interessata ai prezzi (o lo è meno di altri consumatori), se la qualità rimane alta.

È importante notare che questa analisi basata sulla distinzione tra concorrenza di prezzo e di qualità non è applicabile a tutti i tipi di beni. Hirschman limita l’analisi ai cosiddetti *connoisseur goods*, che hanno due caratteristiche principali (e che rappresentano le condizioni necessarie per il *reversal phenomenon*): 1) gli aumenti di prezzo equivalenti ad un declino di qualità sono differenti per differenti consumatori; 2) tali aumenti equivalenti sono correlati positivamente con il corrispondente *surplus* del consumatore.

Un esempio tipico ci viene dal mercato dei vini di alta qualità (come, per esempio, il Chianti). I consumatori “migliori” (quelli che apprezzano di più il vino, cioè che hanno il prezzo di riserva più alto) non sono molto reattivi ad un aumento di prezzo se gli *standard* di qualità rimangono alti. Se, invece, il vino perde in qualità, gli stessi consumatori sono i primi che tendono ad abbandonare il bene.

Quali sono, allora, le conseguenze di questa analisi?

Torniamo all’esempio dei *voucher* nelle scuole. Se davanti ad una crisi di qualità escono i genitori più sensibili che si rivolgeranno a scuole di eccellenza, il risultato potrebbe essere - soprattutto in presenza di qualità non codificata e non “oggettiva”, come nel caso della qualità relazionale o motivazionale - assistere ad un peggioramento della qualità media (l’offerta può essere ri-calibrata sulla base degli *standard* più bassi di chi resta).¹³

¹² La qualità di riserva esprime la massima tolleranza in termini di deterioramento di qualità: il consumatore A, con qualità di riserva di 10, è più sensibile al deterioramento di qualità del consumatore B, che ha una qualità di riserva di 15.

¹³ Si verificherebbe in questo caso una forte polarizzazione: da una parte, poche scuole di

È facile intuire che questa teoria di Hirschman si applica perfettamente alle dinamiche delle organizzazioni a movente ideale. Pensiamo, per esempio, ad un'impresa di EdC che ad un certo punto del proprio ciclo di vita subisce un deterioramento nella qualità motivazionale dei suoi dirigenti. Il caso più comune è il passaggio dalla prima fase di fondazione alla seconda fase di normalizzazione dell'attività. In certi casi questo passaggio può coincidere con l'invecchiamento dei fondatori, e il necessario avvio del processo di ricambio generazionale. In questi frangenti accade - e sono molti gli esempi che si possono portare - che l'organizzazione spesso entra in una situazione di conflitto.

Il modello di Hirschman ci dice che in casi come questi siamo di fronte ad una situazione in cui la qualità (ideale) si sta deteriorando. Alla luce di questa teoria, in quello che segue supponiamo che i membri più interessati alla qualità saranno i primi a protestare qualora osservino un deterioramento di qualità ideale e di valori nell'organizzazione a movente ideale. Qualità ideale, infatti è lo stesso che *connoisseur goods*. Secondo la definizione di Hirschman la qualità ideale, infatti, rispetta le due caratteristiche chiave dei *connoisseur goods*: a) gli aumenti di prezzo equivalenti sono differenti per persone differenti (intrinsecamente motivate oppure no); b) i primi a reagire (A) ad un deterioramento di qualità ideale sono quelli con il più alto *surplus* in termini di prezzo (le persone intrinsecamente motivate sono meno sensibili a variazioni di prezzo (*effort*, stipendio, ecc.), ma nello stesso tempo i più sensibili ad un deterioramento di qualità. È il caso, per esempio, dei consumatori etici o degli investitori che sono disposti a pagare un prezzo più alto (o a guadagnare meno in termini di tassi di interesse) quando le scelte dell'organizzazione che essi supportano con le proprie scelte sono etiche e responsabili. Allo stesso tempo, queste persone sono le prime a protestare e a minacciare di andarsene in caso di un deterioramento della qualità etica dei prodotti e/o dell'organizzazione. Se le proteste dei *veteres* sono considerate dai *novatores* (la seconda generazione di dirigenti) solo come un costo organizzativo ed ignorate, allora l'uscita, cioè il lasciare l'organizzazione, diventa l'unica opzione disponibile per i *veteres*.¹⁴

Nella prossima sezione ci soffermeremo su alcune conseguenze rilevanti per l'organizzazione dovute a tale uscita.

élite, dall'altra, un alto numero di scuole mediocri. Un'analisi costi-benefici denuncerebbe una perdita netta d'efficienza, misurata sulla base della qualità.

¹⁴ Nella nostra analisi è implicita un'ipotesi, e cioè che i membri più motivati hanno la possibilità di trovare beni di migliore qualità se lasciano l'organizzazione a movente ideale.

3. Gli effetti cumulativi delle crisi

Una prima implicazione di quanto abbiamo appena analizzato è semplice da intuire.

Se l'organizzazione fronteggia una domanda, come accade per le imprese EdC e per le imprese sociali, il deterioramento della qualità ideale produrrà subito effetti in termini di capacità di trattenere i clienti migliori (quelli più sensibili alla qualità "ideale"). L'organizzazione deve molto del suo successo alla sua *mission* ideale: attira clienti e finanziatori perché essi le attribuiscono un valore sociale e la produzione di esternalità positive. Un deterioramento motivazionale nei suoi membri porta ad una minaccia di abbandono proprio dei clienti "migliori".

Inoltre, in presenza di una crisi di qualità ideale, che potrebbe verificarsi, ad esempio, nel passaggio dalla prima alla seconda generazione di soci e/o di *manager*,¹⁵ per una crescita (nel nostro esempio) che porta l'organizzazione a rivolgersi al mercato per nuovi dirigenti, l'organizzazione tenderà a perdere i membri più motivati. È questo un fenomeno che si somma al precedente, e che forse è ancora più preoccupante.

Infatti, quando un numero sufficiente di persone motivate sono presenti in un'organizzazione a movente ideale, esse possono avere effetti di *spill-over* sugli altri lavoratori, che possono iniziare ad imitare le persone più motivate nel lavorare di più e meglio, nel riempire di gratuità gli spazi appartenenti al "non contrattabile".¹⁶ Potremmo chiamare questo fenomeno "cultura dell'organizzazione", che, sebbene creata dalle persone più motivate (per esempio, i fondatori dell'attività), permea lo stile di tutti gli altri membri. Vale la pena di notare qui, che quel "di più" dato dal clima presente nelle organizzazioni a movente ideale e dall'impegno dei membri (che porta, per esempio, a fare bene il proprio lavoro anche se non controllati) ha le caratteristiche di un bene pubblico che viene in esistenza solo se c'è un numero adeguato di contributori.

La nostra ipotesi, illustrata nell'introduzione, è che la presenza di persone intrinsecamente motivate in un'organizzazione a movente

¹⁵ Qui ipotizziamo che non ci sia un rapporto principale-agente tra soci e dirigenti, e quindi ci sia assenza di conflitti di interesse tra le due figure: ipotizziamo cioè che i dirigenti siano i soci stessi.

¹⁶ Per esempio, se si lavora a contatto con i clienti, la presenza di almeno una persona che sa prestare attenzione alle esigenze del cliente, che sa sorridere e che non si spazientisce facilmente, può creare un clima in cui anche gli altri membri siano portati a comportarsi allo stesso modo.

ideale è importante non solo perché queste persone contribuiscono direttamente a preservare la qualità ideale dell'organizzazione, ma anche perché la loro presenza influenza indirettamente il comportamento degli altri membri attraverso l'imitazione.

Ma che cosa vuol dire "numero sufficiente" di persone motivate? Nelle parole di Schelling è la "massa critica", cioè il numero minimo di persone che può far scattare una reazione a catena.

Per sviluppare questo aspetto della nostra analisi, facciamo uso dei modelli di massa critica, specialmente nelle versioni sviluppate da Schelling (1978) e Granovetter (1978). In altri studi, questi modelli sono stati utilizzati per spiegare alcuni fenomeni circa i comportamenti collettivi, come, per esempio, scioperi e manifestazioni, diffusione delle innovazioni, immigrazione, ecc. Più recentemente, Durlauf (2001), Brock e Durlauf (2000); Blume e Durlauf (2000), hanno proposto una formalizzazione dei modelli di massa critica nel loro progetto di ricerca conosciuto come *social economics*. Questi studiosi offrono un'abbondante evidenza empirica e storica di comportamenti collettivi che avvalorano le ipotesi che sono alla base di questi modelli di massa critica.¹⁷ Per di più la storia è piena di esempi (dal Cristianesimo al movimento di indipendenza di Gandhi, dalle organizzazioni ambientali a quelle per i diritti umani), in cui cambiamenti culturali significativi sono stati generati dall'azione di poche persone intrinsecamente motivate. Gladwell (2002), per esempio, mostra una convincente evidenza di come poche persone con particolari caratteristiche siano sufficienti per cambiare situazioni su larga scala. Egli chiama questo fenomeno la legge dei pochi (*the law of the few*). Secondo questa teoria, dunque, la cultura di una data comunità o di un dato gruppo non dipende da un gran numero di persone o dalla maggioranza. Dipende, invece, da un piccolo numero di persone che riescono ad attivare degli imitatori, i quali costituiscono la maggioranza dei membri di un'organizzazione o di una comunità.

Noi estendiamo questa "legge dei pochi" alle dinamiche interne delle organizzazioni, sulla base dell'ipotesi che la cultura organizzativa, anche se creata da poche persone, influenza il comportamento di tutti i membri dell'organizzazione. Quando, cioè, un numero sufficiente di persone intrinsecamente motivate sono presenti in un'organizzazione a movente ideale, un effetto di *spillover* influenza gli altri membri motivandoli ad emulare o imitare i primi, e a migliorare la

¹⁷ Per esempio, Durlauf (2001) analizza la diffusione della Silicon Valley, un fenomeno di diffusione dell'innovazione e di migrazione.

loro performance sul lavoro.¹⁸ Quando invece alcuni di questi membri chiave lascia l'organizzazione, si verificherà un effetto simile (ma di senso inverso) che può portare l'organizzazione a movente ideale in una specie di trappola.

In quello che segue sviluppiamo un modello stilizzato. Esiste un'ipotesi abbastanza comune nella teoria organizzativa: un'organizzazione cresce e si sviluppa quando un'attitudine cooperativa si sviluppa tra i suoi membri, che quindi vedono il bene comune più saliente dell'interesse individuale; di contro, un'organizzazione è portata al declino quando i membri guardano maggiormente ai propri guadagni personali.¹⁹

Supponiamo, in parallelo con il modello di Schelling (1978), che in una data organizzazione a movente ideale esistano tre tipi di membri:

- gruppo 1, composto di persone intrinsecamente motivate che cooperano senza badare ai comportamenti delle altre persone, perché essi sono ricompensati dall'attività stessa (Bruni, Smerilli, 2004). Nel nostro caso i membri chiave appartengono a questo primo gruppo. Tali membri, come già detto, non condizionano il loro *effort* al numero di persone che si comportano in maniera cooperativa; essi hanno, invece, un secondo livello di condizionabilità. Essi cooperano se la qualità dell'organizzazione a movente ideale è mantenuta ad un livello che per essi è "abbastanza" alto; altrimenti tendono ad abbandonare l'organizzazione;
- gruppo 2, costituito da membri che non coopereranno mai, indipendentemente da quanti altri cooperano nell'organizzazione;
- gruppo 3, comprendente gli imitatori, ossia membri che si trovano tra il gruppo uno e il gruppo due ed hanno la caratteristica di cooperare se vedono "abbastanza" altri membri che cooperano.

In un contesto di agenti eterogenei, il numero degli "abbastanza" motivati da vedere attorno a sé per iniziare a lavorare di più e meglio (cioè da motivati) è differente per ogni agente appartenente al medesimo gruppo. Possiamo chiamare questo numero (o proporzione) valore soglia (*threshold value*). Avendo ogni agente di questo gruppo un differente valore soglia, allora esisterà una distribuzione di frequenze dei valori soglia, e quindi anche una distribuzione cumulativa. La distribuzione cumulativa $F(x)$ misura, per ogni numero o proporzio-

¹⁸ Il punto chiave è comprendere cosa significhi esattamente un "numero sufficiente". Qui usiamo il concetto di numero sufficiente nel senso utilizzato da Schelling nella teoria della massa critica, e cioè il numero minimo che può produrre una reazione a catena.

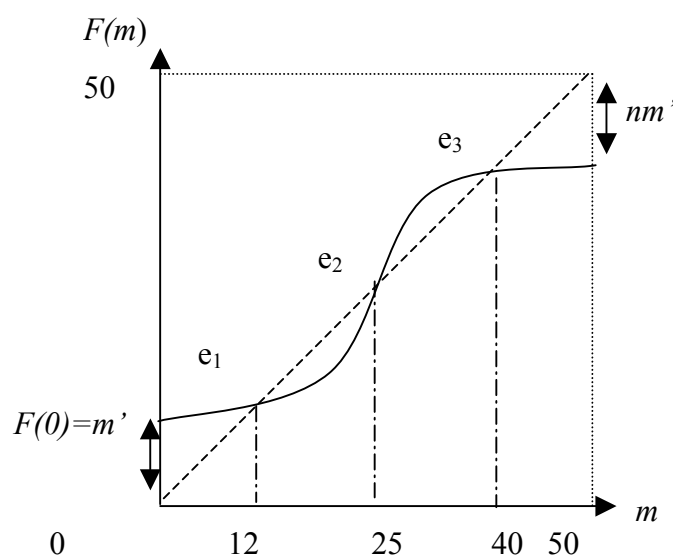
¹⁹ Per una rassegna della letteratura sull'argomento cfr. Astley, Van de Ven (1983); Keley (1978) e un testo classico come Williamson (1995).

ne x di persone che si vedono lavorare come motivate, il numero, o la proporzione di persone per cui quel numero è sufficiente per fare altrettanto. Quindi, se m rappresenta il numero di persone che sono motivate in t , il numero di persone che lavoreranno come motivate in $t + 1$ è dato da $F(m)$. La condizione di equilibrio è quindi:

$$F(m^*) = m^*$$

Graficamente, se si pone m sull'asse delle ascisse e $F(m)$ sull'asse delle ordinate, i punti di equilibrio sono quelli in cui la distribuzione cumulativa incrocia la bisettrice (45°).

FIGURA 1 - DISTRIBUZIONE DEI VALORI SOGLIA CON TRE EQUILIBRI



La $F(m)$ può variare a seconda di come è fatta la distribuzione dei valori soglia sottostante. La proporzione di soggetti che hanno valore soglia uguale a 0 è data dal valore di $F(0)$, cioè, nel grafico, dal punto di partenza (sull'asse Y) della nostra funzione cumulativa. Se $F(0) = 0$ ciò vuol dire che non esistono lavoratori intrinsecamente motivati (appartenenti al gruppo 1).

Il grafico può essere anche visto in un contesto dinamico. In questo caso sull'asse delle X è rappresentato il numero di coloro che oggi lavorano come motivati,²⁰ sull'asse delle Y , invece, la distribuzione

²⁰ Tale interpretazione si riferisce all'approccio di Granovetter, uno dei pionieri nell'applicazione dei modelli di massa critica ai fenomeni sociali: "Si assegna ad ogni persona un valore-soglia

mi dice quanti sono coloro (in base ai valori soglia) che domani si comporteranno come motivati. In questo contesto un punto di equilibrio è un punto in cui il numero di coloro che cooperano oggi sarà uguale al numero di cooperatori di domani, e da questo punto non ci si sposta, a meno di perturbazioni.

Se, per esempio, tre persone hanno valore soglia 2 e una ha valore soglia 3, qualora si osservassero nel periodo t 3 lavoratori motivati, nel periodo successivo ci saranno altre 4 (3+1) persone disposte a cooperare, e così via. Quando il numero di persone che oggi si comportano da motivate è uguale al numero delle persone che lo saranno domani (i punti lungo la bisettrice), siamo in un punto di equilibrio.

Come possiamo vedere, a seconda della distribuzione dei valori soglia ci possono essere equilibri multipli, ma si può anche avere il caso di un solo equilibrio, o addirittura casi in cui l'equilibrio diverso da zero non c'è, e cioè quando la distribuzione cumulativa giace sotto la bisettrice. Quest'ultimo è il caso in cui non ci sono persone del primo gruppo (con valore soglia 0), il caso, quindi, in cui nessuno comincia se non vede qualcun altro cominciare. Il caso degli equilibri multipli, come il diagramma rappresentato in figura 1, è il più interessante. Il diagramma presenta tre equilibri, di cui due stabili (e_1, e_3) ed uno instabile (e_2). Con la stessa distribuzione dei valori soglia si può, quindi, a seconda del punto di partenza, trovarsi in una situazione di alta (e_3) o bassa (e_1) proporzione di lavoratori motivati.

Il livello dei possibili punti di equilibrio dipende quindi da tre fattori:

- a. il numero delle persone intrinsecamente motivate (la numerosità del gruppo 1);
- b. la distribuzione dei valori soglia tra le persone del gruppo 3, i cui comportamenti imitativi dipendono da quanti cooperatori sono presenti (la forma della funzione cumulativa); e
- c. il numero delle persone non intrinsecamente motivate (la numerosità del gruppo 2).

Il fattore chiave della dinamica di questo processo è il numero delle persone intrinsecamente motivate (i membri del nucleo).²¹ Che cosa

(il numero o la proporzione del gruppo che egli vuole vedere prendere una decisione, prima che anch'egli la prenda) (...). Se alcuni individui k hanno valore-soglia 0, questo numero di individui prenderà la decisione rilevante e in $t=1$ abbiamo k cooperatori. (...) Se esistono alcuni individui m con valore soglia minore o uguale a k allora essi si attiveranno e in $t=2$ avremo $k+m$ cooperatori" (Granovetter, Soong, 1983, p. 167).

²¹ Come già menzionato nell'introduzione, l'importanza delle motivazioni intrinseche nelle organizzazioni è stata sottolineata da numerosi studiosi come Frey, o Le Grand. In particolare,

può accadere se alcuni cambiamenti nell'organizzazione ne riducono la qualità ideale?

Come abbiamo visto, se non c'è la possibilità di protestare, le persone più motivate sono le prime che minacciano l'uscita. Se alcuni del gruppo 1, cioè dei più motivati, lasciano l'organizzazione, l'effetto sulle persone del gruppo 3, i cui comportamenti dipendono da quanti motivati operano nell'organizzazione, potrebbe essere sostanzioso. Nel peggiore dei casi, il punto di equilibrio di alto livello potrebbe anche essere distrutto. La figura 3 esemplifica questo esito.

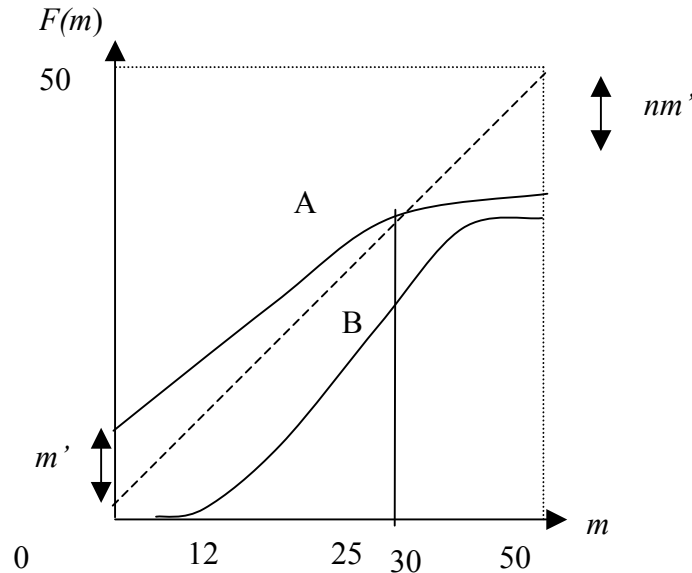
Nell'esempio qualitativo rappresentato nella figura 1, nella nostra organizzazione a movente ideale abbiamo un totale di 50 lavoratori, di cui circa 10 (indicati dal segmento m' nel grafico) sono intrinsecamente motivati (gruppo 1) e 10 (nm') sono non motivati (gruppo 2). Abbiamo due equilibri stabili (12 e 40 lavoratori): si può finire nell'uno o nell'altro a seconda delle condizioni iniziali. In questo esempio gli equilibri sono tre (due stabili e uno instabile), ma ci sono casi, come nella figura 2, in cui l'equilibrio è unico, o addirittura può non esserci (o meglio è semplicemente uguale a zero). Tutto dipende dalla distribuzione dei valori soglia.

In questo secondo esempio, la curva A mostra il caso in cui c'è solo un equilibrio (positivo), mentre la curva B mostra il caso in cui nell'organizzazione a movente ideale non c'è un equilibrio con una proporzione positiva di persone che lavorano come motivate. In quest'ultimo caso, nessuno è intrinsecamente motivato, quindi il processo semplicemente non comincia.

Il livello, quindi, dei possibili equilibri è strettamente collegato al numero delle persone intrinsecamente motivate, attraverso la distribuzione dei valori soglia tra le persone il cui comportamento dipende da quante persone motivate sono presenti. Inoltre, la cosa più importante, affinché il processo si attivi, è avere la presenza di almeno alcune persone appartenenti al gruppo 1.

Frey (1997) distingue tra motivazioni intrinseche ed estrinseche, mentre Le Grand (2003) parla di soggetti *knavish* e *knightly*. Lo scopo di entrambi gli studiosi è disegnare schemi di incentivazione che permettano ai lavoratori di mantenere alte le motivazioni. La nostra analisi delle motivazioni nelle organizzazioni a movente ideale, sebbene condivida i principi di base di queste teorie, enfatizza un punto differente, e cioè la relazione tra i membri intrinsecamente motivati e altri membri non del tutto intrinsecamente motivati, ma neanche interessati solo a motivazioni estrinseche, che attraverso meccanismi di imitazione giocano un ruolo chiave nel determinare i punti di equilibrio (o la cultura) che possono essere raggiunti in una data organizzazione a movente ideale.

FIGURA 2 - DISTRIBUZIONE DEI VALORI SOGLIA CON UN EQUILIBRIO O SENZA EQUILIBRIO



4. Motivazioni e fragilità delle organizzazioni

La presenza di persone appartenenti a gruppo 1 è condizione necessaria perché il processo si attivi: è questo il messaggio che abbiamo enfatizzato nel discorso fin qui svolto. Ma, come vedremo nell'analisi che segue, la motivazione del tipo 1 non è una condizione "sufficiente" perché il processo duri nel tempo e sia robusto di fronte alle inevitabili crisi. C'è, infatti, un ruolo cruciale giocato dalla distribuzione dei valori soglia. Se, infatti, i motivati sono pochi, e non si riesce a creare una cultura media di cooperazione nell'organizzazione, l'organizzazione a movente ideale è molto vulnerabile e fragile. Una buona *governance* deve dunque saper puntare sui tipi 1, ma valorizzare molto anche la cultura media dei tipi 3 i quali, sebbene siano cooperatori condizionali, sono coloro dai quali dipende la cultura generale dell'organizzazione a movente ideale. Infatti, un buon numero di tipi 3 con un basso valore soglia all'interno dell'organizzazione (caso ben rappresentato dalla curva A) la rende più robusta di fronte alle crisi e crea le precondizioni affinché possa scattare il processo virtuoso di una cultura cooperativa.

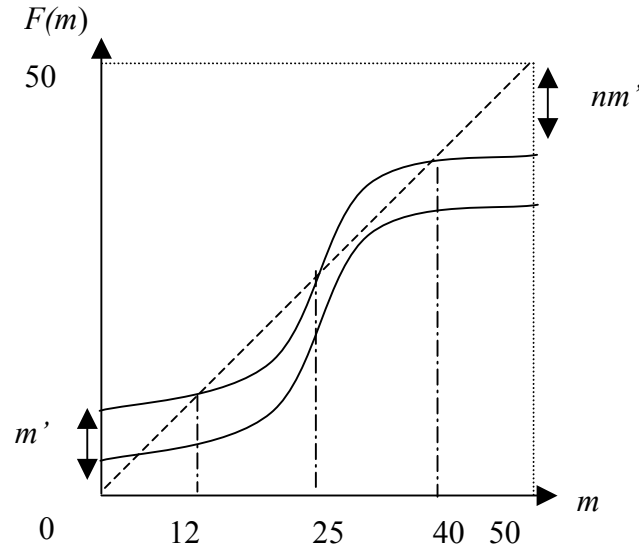
Ora, alla luce del discorso fatto, cosa succede se si presenta una crisi generazionale o comunque una crisi che fa scendere la qualità ideale dell'organizzazione? Abbiamo visto che se non ci sono possibilità di esprimere una *voce* ideale e aspettative di essere ascoltati, i più motivati sono i primi che minacciano l'opzione *exit*. Ci si potrebbe chiedere perché questo accada, dal momento che i più motivati sono disposti ad andare avanti anche da soli (sono cioè quelli disposti a contribuire al bene pubblico "clima" dell'organizzazione anche se gli altri non lo fanno). Questi soggetti vanno avanti anche da soli se il livello di qualità ideale (dato dalle scelte di fondo) dell'organizzazione a movente ideale rimane alto. Altrimenti non trovano più le ragioni per il loro *commitment*. È come se il soggetto intrinsecamente motivato avesse una componente psicologica tra i suoi *pay-off* che, quando ha un valore sufficientemente alto, lo spinge a cooperare nell'organizzazione in modo incondizionale, anche conscio del *free-riding* che i non-motivati possono fare nei suoi confronti. Questo valore non è però un parametro costante, ma una variabile che risente dell'ambiente. In particolare, i soggetti intrinsecamente motivati è come se avessero un "vincolo identitario": se vedono che l'organizzazione sta perdendo (magari a causa del nuovo *management*) l'identità ideale originaria, quella componente intrinseca dei loro *pay-off* può abbassarsi di molto. Con quali effetti? Un primo effetto potrebbe essere appunto l'*exit*, cioè l'abbandono dell'organizzazione. Non è però necessario ipotizzare questa soluzione estrema. È sufficiente che il valore intrinseco non sia più sufficiente per la cooperazione incondizionale, e la crisi identitaria faccia passare il lavoratore e/o socio dal gruppo 1 al gruppo 3: diventa un cooperatore condizionale, che coopera in base alla convenienza relativa.

Ma se i più motivati lasciano l'organizzazione (sia letteralmente, o trasformandosi in operatori condizionali), l'effetto sugli altri membri potrebbe essere considerevole. Nel caso peggiore, l'equilibrio con un alto livello di persone che si comportano in modo cooperativo potrebbe addirittura scomparire, come ci illustra la figura 3.

Supponiamo che nel primo periodo si raggiunga l'equilibrio con un alto numero di motivati (ad esempio 40). Ipotizziamo quindi che una crisi motivazionale faccia abbassare il livello di qualità ideale dell'organizzazione, e l'assenza di ascolto delle istanze ideali faccia sì che i più motivati, quelli più interessati alla qualità ideale, lascino l'organizzazione (o "cambino gruppo"). Se i più motivati se ne vanno (concretamente o solo "interiormente"), la curva dei valori soglia si abbassa.²²

²² Sicuramente il punto di partenza della curva sull'asse delle ordinate è più basso, a causa del minor numero di tipi 1; poi, a seconda che ci sia un'uscita o un cambiamento nelle motivazioni

FIGURA 3 - EFFETTO DELL'EXIT DEI TIPI 1



Nella figura 3 mostriamo il caso in cui circa 6 membri più motivati (del tipo 1) lasciano: in questo caso non sarà più possibile raggiungere l'equilibrio con un alto numero di membri che si comportano cooperativamente, in quanto questo equilibrio semplicemente non esiste più. L'uscita di soli pochi membri intrinsecamente motivati porta così ad un nuovo equilibrio nell'organizzazione a movente ideale, composto da soli 7 lavoratori motivati invece di 40 come nella situazione precedente! In una tale organizzazione qualcuno potrebbe dire: "Perché se sono uscite 6 persone cooperative, e prima eravamo in 40 a cooperare, ora non ci ritroviamo con 34 cooperatori (40-6), ma con soltanto sette cooperatori?". Il punto è che sono usciti soggetti del tipo 1, che hanno effetti moltiplicativi sull'intera cultura organizzativa (se invece fossero uscite persone del tipo 3, si sarebbe verosimilmente passati a 34 cooperatori).

Tutto ciò ci sembra un risultato di una certa rilevanza.²³

(quindi tipi 1 che diventano tipi 3), la curva subirà una traslazione verso il basso o un cambiamento di forma. Su questo cfr. Schelling, 1978.

²³ Abbiamo mostrato il peggiore dei casi: non è detto che uno degli equilibri (ammesso che in partenza esista) vada distrutto, ma innanzitutto questa possibilità esiste e, in secondo luogo è importante notare che una piccola variazione nel nucleo delle persone più motivate, può generare effetti notevoli.

Il caso precedente ci offre la possibilità di riflettere su aspetti importanti nella dinamica motivazionale delle organizzazioni, le organizzazioni a movente ideale in modo particolare. La situazione che abbiamo appena illustrato ci rivela una dimensione cruciale quando si ha a che fare con organizzazioni a movente ideale: se i fondatori, o i motivati intrinsecamente, sono una minoranza, questi, se vogliono dar vita ad un'organizzazione robusta di fronte alle crisi, non debbono preoccuparsi soltanto delle proprie motivazioni alte (elemento importante, ovviamente), trascurando la cultura dei tipi intermedi, gli imitatori (i tipi 3): se infatti la cultura cooperativa di questi soggetti è molto bassa (i valori soglia sono cioè alti), l'organizzazione a movente ideale è terribilmente esposta a crisi gravi: è sufficiente la pensione, o l'uscita, di pochi membri del primo gruppo perché l'intera cultura si perda. È questo il caso di organizzazioni, dalle cooperative sociali all'impresa familiare EdC, nelle quali quando il fondatore lascia, nell'impresa non rimane poco o nulla della sua cultura originaria.

Se, invece, quel o quei fondatore/i lavora nell'alzare la cultura media dell'intera impresa, formando i lavoratori, a tutti i livelli, creando le possibilità affinché tutti i soggetti dell'organizzazione possano, in qualche misura, far propria quella data cultura, in questi casi l'impresa resiste molto meglio agli shock dovuti al cambiamento generazionale, o all'uscita dei membri intrinsecamente motivati.

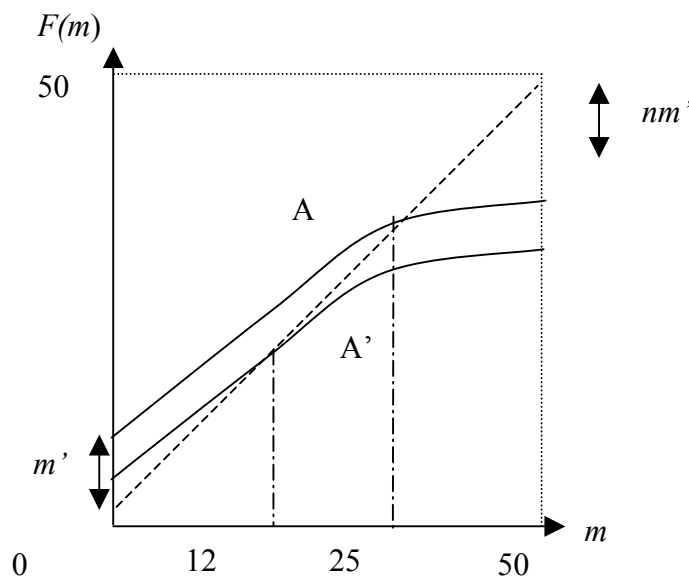
È questo il caso illustrato dalla curva A nella figura 2, quando cioè sono presenti molti soggetti appartenenti al gruppo 3 e con un basso valore soglia, gli effetti sono notevoli, ma non così devastanti, come vediamo dalla figura 4.

Anche qui una piccola riduzione di membri appartenenti al gruppo 1 porta a conseguenze importanti, ma non devastanti come nel caso precedente. Vediamo quindi come sia importante per l'organizzazione a movente ideale saper tenere nella dovuta considerazione sia i membri del gruppo 1 che quelli del gruppo 3, che se presenti in buon numero, e soprattutto con un basso valore soglia (persone cioè che si attivano in fretta), aiutano a gestire bene i cambiamenti generazionali, o a limitare i danni nei tempi di crisi. Se invece l'organizzazione punta solo sui tipi 1, si possono raggiungere anche alti equilibri nei momenti felici, ma nei tempi di crisi l'organizzazione diventa, come abbiamo visto, molto fragile.

C'è infine un corollario rilevante del discorso appena fatto: l'importanza di saper individuare da quale gruppo (1, 2 o 3) proviene la

protesta. Infatti la protesta dei tipi intrinsecamente motivati (tipi 1) va accolta e svolge un ruolo importante, perché è normalmente tesa al recupero della qualità ideale; non altrettanto la protesta che proviene dal gruppo 3, poiché in questo caso essa non nasce dal desiderio di recupero della qualità ideale dell'organizzazione, ma spesso solo da interessi privati e opportunistici. Una gestione attenta è quella che sa distinguere "da chi" proviene la protesta, e quindi riconoscere la *voice* che ha un potenziale costruttivo per l'organizzazione, da quella che non lo ha, e gestire questi due tipi di protesta in modo sostanzialmente diverso: una crisi può deteriorare anche perché non si è capaci di capire che tipo di protesta sta emergendo all'interno di un'organizzazione a movente ideale, non si ascoltano le proteste "buone" e si dedica tempo ed energie all'ascolto di quelle "cattive" e distruttrici.²⁴ Anche, e vorremmo dire soprattutto, in ciò sta l'arte dell'amministrare organizzazioni relazionalmente complesse come quelle che stiamo qui esaminando.

FIGURA 4 - EFFETTO DELL'USCITA DEI TIPI 1 QUANDO LA CULTURA MEDIA È ALTA



²⁴ Inoltre non dobbiamo avere una lettura statica dei "tipi": per certe dimensioni della vita dell'organizzazione a movente ideale il tipo può coincidere con la persona (il fondatore, ad esempio), ma per molte altre dinamiche in ogni persona coesistono i tre tipi, e si attivano in base ai contesti, gli umori o le fasi della vita. Ciò per dire che non tutte le proteste dei tipi 1 sono per principio sempre costruttive e buone.

5. Conclusioni

Quando un'organizzazione è capace di dar vita ad una *governance* pluralista, ascolta le proteste (buone), e non emargina i soggetti complicati e scomodi che sollevano istanze ideali, allora è possibile che la *voice* non produca *l'exit*, ma la "lealtà". Se infatti la protesta è "ogni tentativo di cambiare una situazione difficile" (Hirschman, 1982[1970], p. 30), allora se chi protesta intravede la possibilità reale di un miglioramento della qualità, egli può decidere di restare, e quando fa questo la sua protesta si trasforma in "lealtà". La lealtà è però molto esigente per l'organizzazione, perché implica la speranza in chi protesta che le sue istanze siano ascoltate: se invece questa speranza manca, allora *l'exit* può diventare l'unica alternativa, con le conseguenze che abbiamo visto, e discusso.

In conclusione, le organizzazioni a movente ideale vivono anche, e per certi versi soprattutto, di motivazioni intrinseche: sono quelle richieste dalla società civile, dagli *stake- e need holders*, e che non possono essere "acquistate" sul mercato del lavoro, ma solo selezionate con meccanismi indiretti. Le motivazioni sono incarnate nelle persone, e non in tutte: solo quelle portatrici di un "capitale motivazionale" che è stato costruito in anni o decenni, e che non ha sostituti di mercato.

Il discorso che abbiamo cercato di articolare in questo scritto guarda alle motivazioni umane come ad una forma di ricchezza, come ad una misura della civiltà di ogni organizzazione umana e di ogni comunità. Le crisi - di ogni natura - tendono di per sé a ridurre questa ricchezza, e a far perdere così gradi di libertà. Le crisi diventano insostenibili quando distruggono il capitale simbolico e identitario delle organizzazioni, un capitale che, soprattutto nelle organizzazioni a movente ideale, non può essere offerto né da prestiti agevolati né da sussidi statali. In questi tempi di crisi speriamo che le considerazioni che abbiamo suggerito in queste pagine possano essere di qualche aiuto.

Riferimenti bibliografici

- Astley W.G., Van de Ven H. (1983), "Central Perspectives and Debates in Organization Theory", *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 245-273.
- Blume L., Durlauf S. (2000), "The Interaction-Based Approach to Socio-economic Behavior", *SSRI Working Paper n. 2001*, University of Wisconsin at Madison.
- Brock W., Durlauf S. (2000), "Discrete Choice with Social Interactions," *SSRI Working Paper n. 2007*, University of Wisconsin at Madison.
- Bruni L., Smerilli A. (2004), "I dilemmi dell'individualismo e il paradosso della reciprocità. Ipotesi e giochi", in Bruni L., Crivelli L. (a cura di), *Economia e comunione*, Città Nuova, Roma.
- Bruni L., Zamagni S. (2009), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma.
- Durlauf S. (2001), "A Framework for the Study of Individual Behavior and Social Interaction", *SSRI Working Paper n. 2016R*, University of Wisconsin at Madison.
- Frey B. (1997), *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, E. Elgar, Cheltenham.
- Gladwell M. (2002), *The Tipping Point*, Little, Brown and Company, New York.
- Granovetter M. (1978), "Threshold Models of Collective Behavior," *American Journal of Sociology*, 83, pp. 1420-1443.
- Granovetter M., Soong R. (1983), "Threshold Models of Diffusion and Collective Behavior", *Journal of Mathematical Sociology*, 9, pp. 165-179.
- Hirschman A. (1982[1970]), *Exit, Voice and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Keley M. (1978), "A Social-Justice Approach to Organizational Evaluation", *Administrative Science Quarterly*, 23, pp. 272-292.
- Le Grand J. (2003), *Motivation, Agency, and Public Policy. Of Knights & Knaves, Pawns & Queens*, Oxford University Press, Oxford.
- Mitroff I.I., Denton E.A. (1999), "A Study of Spirituality in the Workplace", *Sloan Management Review*, 40(4), pp. 83-92.
- Schelling T. (1978), *Micromotives and Macrobehavior*, Norton, W.W. & Company, Inc.
- Williamson O. (1995), *Organization Theory*, Oxford University Press, Oxford.

Percorsi di cultura e struttura organizzativa nelle imprese di Economia di Comunione

Giampietro Parolin, Elisa Golin

Sommario

1. Introduzione - 2. Come un arcobaleno - 3. Cultura e struttura: un modello interpretativo
- 4. Cultura e struttura nelle imprese EdC: verso la "comunione del management"

1. Introduzione

"(...) Siamo infatti convinti che occorre informare dei valori in cui si crede ogni momento della vita sociale, e quindi anche economica, che così diventa anch'essa luogo di crescita umana e spirituale. L'Economia di Comunione, quindi, non si presenta tanto come una nuova forma di impresa alternativa a quelle già esistenti. Piuttosto essa intende trasformare dal di dentro le usuali strutture d'impresa, siano esse società per azioni, cooperative od altro, impostando tutti i rapporti intra ed extra aziendali alla luce di uno stile di vita di comunione. Il tutto nel pieno rispetto degli autentici valori dell'impresa e del mercato".

Chiara Lubich - Laurea Honoris Causa in
Economia - Piacenza 1999

Nel diciottesimo anno dalla nascita del progetto di Economia di Comunione (d'ora in poi EdC), a contatto con tanti imprenditori e dirigenti di imprese che vi si orientano, leggendo le esperienze pubblicate e condivise in questo lasso di tempo, navigando nei blog del progetto, sorge spontanea l'esigenza, perché mossi dal senso di responsabilità, di avviare un processo di valutazione inteso come momento di riconoscimento autentico del percorso intrapreso (Fontana, Varchetta, 2005). L'obiettivo è capire più profondamente cosa sia successo, cosa si stia muovendo in quell'orizzonte di trasformazione dal di dentro delle strutture aziendali, alla ricerca dei possibili percorsi di sviluppo futuro del progetto stesso.

È innegabile il valore della riflessione accademica, lo sviluppo teorico avviato fin dal 1991, nell'impegno a produrre un nuovo modo di pensare l'economia e la gestione aziendale partendo dall'ispirazione originale del progetto. Così come è indiscutibile la tensione operativa degli imprenditori nel dare concretezza alle intuizioni iniziali, in particolare alla tripartizione della destinazione degli utili.

Molte delle esperienze imprenditoriali raccontano e contengono anche i tentativi di portare nella vita aziendale quelle categorie tipiche del progetto, come la reciprocità e la gratuità.¹

Sembra avvenire una sorta di contaminazione - e non potrebbe essere altrimenti - fra la tradizionale cultura economica e le idee portate dall'EdC, nell'esigenza sempre più viva, che il "vino nuovo" abbia "otri nuovi", ovvero che gli elementi di novità portati dall'EdC trovino strutture di gestione coerenti.

La sfida di esplorare modelli e strumenti gestionali che siano contemporaneamente espressione e supporto alla generazione di comunione, elemento fondante del progetto, è tutta aperta: ed è una sfida che anche altre realtà, come il movimento cooperativo, hanno cercato di affrontare con esiti non sempre vincenti e convincenti (Hansmann, 2005).

Il rischio, infatti, anche per l'EdC è di ricadere nell'isomorfismo organizzativo, di rinunciare ad una sostanziale trasformazione mantenendo il modello dell'impresa capitalista, con la conseguenza di depotenziare gli effetti della nuova cultura e l'efficacia complessiva del progetto stesso.

Si tratta di ricercare un possibile realistico percorso evolutivo fra cultura e struttura, in quello che è il sempre attuale tema del rapporto fra carisma ed istituzione: un percorso oggi costituito da tappe che hanno la forma della domanda più che della risposta, della ricerca di segnali più che di indicazioni, prendendo spunto dalla prassi or-

¹ Una rassegna di casi aziendali è in Parolin (2004).

ganizzativa di alcune imprese orientate o ispirate alla cultura EdC così come dagli impulsi con cui si confrontano, nella teoria e nella pratica, quanti assumono la centralità della "persona-in-relazione" nello sviluppo delle organizzazioni.²

Indubbiamente una comune esperienza nell'immissione di categorie come il dono, la gratuità e la relazionalità all'interno della vita aziendale, economica ed organizzativa, è quella di confrontarsi con la dimensione immateriale di essa: come se utilizzando la categoria della comunione - quale lente di lettura dei processi che portano alla condivisione degli utili - prendessero luce tutte le forme e le componenti che contribuiscono a realizzare tale valore; chiedendo a chi ha la responsabilità organizzativa di occuparsi non solo del buon andamento aziendale e della conseguente possibilità di dividerne i frutti, nella sensibilità che la comunione suggerisce, ma anche di tutti i processi e i passaggi che sostengono e producono tale andamento, di tutte le conseguenze evidenti o tacite che nella vita, nei cuori e nelle menti delle persone implicate avvengono attraverso di essi.

La responsabilità imprenditoriale e gestionale assume un valore se possibile ancora più ampio; si fa evidente una consapevolezza più dettagliata, esige un'attenzione maggiore ai livelli micro oltre che alle macro dimensioni, perché oltre ad occuparsi della gestione ordinaria di commesse e processi - come se fosse poco! - si fa carico di immettere nel tessuto relazionale interno ed esterno all'organizzazione semi di reciprocità e di felicità (Bruni, Porta, 2004; Bruni, 2004).

Farsene carico, avviarne un'intenzionale e cosciente gestione, dividerne i risultati e avviare una riflessione su di essi, sono queste le tappe di un percorso spontaneo di molti imprenditori e dirigenti, alla ricerca di buone prassi e nel confronto con i pari. Un percorso che per molti, all'interno del progetto EdC, ha seguito una chiave metaforica comune, nota a chi appartiene al progetto e condivide il Carisma da cui esso prende forma: la chiave dell'arcobaleno.³

Anche l'impresa - e la vita che al suo interno matura - è come un oggetto che illuminato da luce bianca appare colorato perché riinvia nello spazio circostante - per diffusione, riflessione o trasmissione - alcune delle radiazioni monocromatiche che lo colpiscono. Anche

² Tra tutti ci sembra utile segnalare Folador (2006) e Pievani e Varchetta (1999).

³ Linee di conduzione di impresa (edizioni 1997 e 2007 in www.edc-online.org); *RainbowLife Adventure*, di Tita Datu Puangco (Filippine - www.ancillaedc.com.ph); *RainbowScore* in Golin e Parolin (2003).

all'impresa si può guardare come attraverso un prisma e ritrovare al suo interno molteplici componenti indipendenti e interrelate, armoniosamente composte in un unico fenomeno.

Questa prospettiva di analisi, che sviluppa la metafora dei sette colori dell'arcobaleno per cogliere i vari aspetti della vita di un'organizzazione, può essere di aiuto per la valorizzazione delle componenti immateriali del valore, la revisione delle diverse forme di capitale e risorse presenti, l'avvio di una possibile gestione multidimensionale - che considera cioè processi e monete diverse. Si arricchisce così lo sguardo, interpellando sia la dimensione strategica che quella operativa e gestionale, richiedendo altri processi e probabilmente nuovi strumenti, "otri" dalla nuova forma per dare spazio concreto alla comunione.

2. Come un arcobaleno

Di tutto conosciamo il prezzo, di niente il valore
Nietzsche

Rosso, arancio, giallo, verde, azzurro, indaco, violetto, ecc.

Come i sette colori dell'arcobaleno rivelano una parte dello spettro e svelano le componenti della luce bianca, allo stesso modo la considerazione di diverse forme e tipologie di valore può sostenere una maggiore consapevolezza e intenzionalità nella gestione e valutazione dell'andamento di quella realtà unica e complessa che è un'organizzazione.

Guardare ai processi produttivi, relazionali, sociali che avvengono all'interno nei processi e tra le persone di un'organizzazione, approfondirli, metterli in relazione tra loro, permette di svelarne molte componenti generalmente tacite, la cui gestione avviene spesso più a livello spontaneo o informale che in modo intenzionale e consapevole: si tratta, indubbiamente, di un primo passo che complica le variabili in gioco, ma arricchendone la conoscenza diventa prezioso per conciliare, nella concezione della persona e di ogni insieme organizzativo, la dimensione dell'unitarietà con diversificazione e distinzione, rendendo possibile accogliere in una prospettiva multidimensionale diversità e unicità, identità e differenza, ordinando i diversi costituenti, portando armonia e completezza.

Ha senso allora provare ad abbozzare i possibili temi, le probabili sfaccettature di toni, che ogni colore contiene dal punto di vista di un'organizzazione imprenditoriale, per cogliere se e in che misu-

ra il posizionamento e l'accostamento di ogni tono sia in grado di promuovere esperienze di comunione, trasformando dal di dentro le stesse strutture organizzative. Siamo del tutto consapevoli che si tratta del primo passo per aumentare la consapevolezza di cosa - a livello di contenuti e processi - quegli "otri nuovi", che l'EdC sta cercando di realizzare, possano contenere.

La relazione con i beni: il rosso

Nell'arcobaleno il primo colore è il rosso, e il primo aspetto della vita e della gestione aziendale che ne decreta valore e successo, almeno a lungo termine, è quello che fa riferimento alla dimensione economico-finanziaria: ma molti obiettivi concorrono al raggiungimento di tale traguardo, molte componenti intangibili ne decretano l'attuazione e ne compongono il risultato.

Se analizziamo il valore profondo di questa dimensione, ci imbattiamo sull'interessante e delicato tema che è il rapporto con i beni e con il denaro (che dei beni è strumento).

Le organizzazioni orientate all'EdC si confrontano, in questo contesto, con il tema della povertà, che è la ragione da cui prende forma il progetto (rispondendo all'urgenza di condivisione di risorse per aiutare chi vive nella miseria) e il percorso di sobrietà da intraprendere per vivere la comunione (che consiste nella condivisione di quanto più tipicamente appartiene all'imprenditore, vale a dire i profitti): ecco che i risultati economici sono indubbiamente frutto di impegno, produttività, redditività e come tali del contributo professionale di ogni attore, ma possono derivare anche dall'esperienza di diverse forme di scambio e dono che permettono la crescita di persone e degli stessi risultati economici.

Si tratta di risultati che, conciliando e includendo obiettivi personali e professionali dei diversi componenti dell'organizzazione, sono frutto di una vera e propria squadra orientata ad un successo comune: nella squadra la diversità di risorse e competenze è preziosa, offre ai singoli giocatori la possibilità di sperimentare pienamente la delega e la responsabilizzazione, è ragione di mutua cooperazione piuttosto che di competizione, implementa la motivazione oltre che la condivisione stessa.

Ancora, la dimensione economica e la sua gestione richiedono processi di esplicitazione ed equità relativamente alle modalità ed ai mezzi di riconoscimento della responsabilità e del successo: retribuzione e *benefit* di tipo economico hanno valore molto soggettivo, ma sempre

meno incidente rispetto all'esigenza di ampliamento delle opportunità, siano esse di crescita o di distacco dall'azienda (formazione, riduzione del tempo di lavoro, ecc.). La loro erogazione non può che poggiare su processi di valutazione trasparente e oggettiva, mentre la loro forma può differenziarsi in base alle preferenze e ai bisogni dei collaboratori. Ma la relazione con i beni in un'impresa orientata alla comunione è preziosa e delicata anche quando i beni in gestione diventano scarsi - prima di tutto il lavoro o la liquidità - quando l'esigenza di condivisione si misura con la responsabilità nei confronti di collaboratori e fornitori, e le esigenze della squadra si confrontano con le urgenze dei singoli.

La dimensione economica va pertanto considerata nella multifattorialità che la compone e la permette, ben oltre ciò che racconta l'ultima riga di bilancio e per la sua migliore e più completa comprensione. L'imprenditore e il suo staff diventano, nel rosso, veri e propri *homo economicus* nel significato etimologico di economia, e si fanno carico della "casa" che hanno in comune, che è l'azienda.

La rete di relazioni: l'arancio

Il secondo aspetto, che corrisponde all'arancio, apre la riflessione sul capitale relazionale, come insieme reale e potenziale delle relazioni interne ed esterne all'azienda.

Per quanto riguarda l'esterno si tratta di dare rilievo ad una dimensione immancabile per l'azienda, che è quella della rete costituita prima di tutto da clienti e fornitori. La cultura della qualità e la teoria degli *stakeholder* hanno già fatto emergere e praticare una forte attenzione alle diverse connotazioni del "cliente", nell'identificazione di forme e modalità differenziate per identificarne i bisogni ed offrire loro una risposta adeguata.

Lavorare sulla qualità delle relazioni esterne e sulla possibile reciprocità tra soggetti permette, da un lato, di identificare gli elementi di reale soddisfazione del cliente, orientandolo anche ad una consapevolezza nei criteri di scelta, dall'altro, di costruire con fornitori, pubblica amministrazione e soggetti della società civile un vero e proprio tessuto, una rete fiduciaria: è proprio la qualità delle relazioni, al cui interno trova posto e significato la qualità del prodotto/servizio, che costruisce la reputazione per cui un'organizzazione è stimata e conosciuta.

Anche la stessa attribuzione al personale di un ruolo di cliente interno ha permesso lo sviluppo di attenzioni e misure di promozione

del benessere relazionale con i dipendenti: un elemento ulteriore, un passo in avanti, può essere dato dal superamento della concezione individuale di tale attenzione (impresa *versus* ogni singolo lavoratore) nella tensione a creare una vera e propria comunità, della quale facciano parte anche i *manager* e gli imprenditori.

Un gruppo di lavoro - e poi, a ricaduta, un'intera azienda - può fare l'esperienza di essere una comunità nella misura in cui si sviluppa non solo il "sentimento reciprocante", ma l'interdipendenza, la capacità e volontà di sperimentare l'incontro con l'altro, con le sue competenze e il suo punto di vista, ma anche con la sua interiorità e particolarità. Ed un gruppo di lavoro ne fa l'esperienza nella misura in cui il suo *leader*, in modo intenzionale, è promotore di incontri e a sua volta si lascia incontrare, al di là del ruolo e delle forme convenzionali.

La modalità con cui viene attivata e agita la dimensione relazionale è naturalmente diffusiva, da diventare lo "stile aziendale": un modello sfidante è la rete, che nella dimensione gestionale permette di ordinare responsabilità e potere in un policentrismo tale da superare ogni tentazione di centralizzazione gerarchica.

Possiamo così pensare all'imprenditore e ai *manager* come a tessitori di relazioni, a persone di rete e in rete.

Valori, regole, cultura: il giallo

Il giallo immette nell'intenzionalità gestionale l'aspetto della cultura aziendale, che consta dell'insieme dei principi ispiratori orientanti l'attività d'impresa, nella loro definizione ed esplicitazione oltre che nella possibilità di un'autentica condivisione con le persone che vi operano. È un aspetto generalmente scontato e come tale si mantiene ad un livello implicito, ma costituisce di fatto la base che orienta decisioni, scelte e sostiene la soluzione di dilemmi etici.

Gli strumenti utilizzati per esplicitare la cultura aziendale sono generalmente di tipo normativo, come il codice etico, o di tipo dichiarativo/programmatico come la carta dei valori: la dimensione in gioco, come per tutte le norme, è la capacità di esprimere un orizzonte universale di significato, piuttosto che interessi o sensibilità di pochi o di una minoranza, e per questo tali strumenti risultano utili quando sono esito di processi di condivisione che chiamano in causa tutti gli attori dell'organizzazione.

È all'interno di questi processi che diventa possibile fare spazio, tra i valori ispiratori, alla dimensione della comunione: e se la comu-

nione ha natura di tipo relazionale, l'inserimento di questo valore corrisponderà alla creazione di spazi relazionali nei quali maturarla e sperimentarla, mediante fantasia e sensibilità, innovazione e tradizione.

Su questo tema, un elemento terribilmente incidente è la coerenza: non potremo mai chiedere ad un nostro collaboratore comportamenti e attenzioni etiche diverse da quelle da noi stessi praticate. Per questo vivere il giallo per un imprenditore, come per un responsabile, significa indubbiamente dare il primo esempio, sia nel rispetto della cultura aziendale che nell'ammissione di difficoltà ed errori.

Fiducia e salute ambientale: il verde

Il quarto colore è il verde.

Rappresenta quel complesso di elementi cui possiamo fare riferimento come qualità socio-ambientale di un'organizzazione: si tratta dell'insieme delle componenti che permettono di stare bene in azienda, che ne rappresentano in qualche modo l'indicatore di salute relazionale.

Se è assodata, anche per indicazioni normative, l'attenzione alla salubrità di luoghi e mansioni lavorative, la comunione si esprime anche nel clima di lavoro: si tratta, chiaramente, del frutto di dimensioni percepite e di dinamiche vissute in modo molto soggettivo, per quanto esso esprima nella sua complessità un indicatore collettivo.

È, in fondo, il prodotto della capacità fiduciaria di ogni persona inserita nell'organizzazione, che accoglie la possibilità di mettersi in gioco dal punto di vista relazionale anche in un contesto, quello professionale, in cui può non essere necessario: e accetta il rischio di sperimentare la fatica, talora la ferita (Bruni, 2007) che la differenza di cui l'altro è portatore può causare, in una prospettiva di un più profondo modo di appartenere alla comunità di lavoro.

In questa concezione anche un clima di lavoro conflittuale può avere significato positivo, perché contiene il potenziale relazionale da cui evolvere: richiede il lavoro, faticoso e talora doloroso, dell'esplicitazione, un *surplus* di dialogo e di motivazione all'incontro autentico, passa per la capacità di ciascuno di farsi carico della differenza propria e altrui sino a sperimentarne la bellezza.

Infine, la qualità socio-ambientale di un'organizzazione, contiene il delicato equilibrio tra benessere personale e benessere del gruppo, che sa non solo prevenire fenomeni patologici - pensiamo alla diffusione di episodi di *burn out* e di *mobbing* - ma anche apprendere e

condividere capacità di gestione dello stress, offrendo piena risposta ai bisogni di ogni persona del gruppo di lavoro.

Tra chi si confronta con l'esigenza di diffondere un'esperienza di comunione nel contesto organizzativo, è su questo versante del verde che si realizza la sfida di valorizzare i momenti e gli strumenti aggregativi tradizionali - come la mensa, la pausa caffè, la cena aziendale - per trasformarli in occasioni di condivisione, di conoscenza e valorizzazione reciproca, dove ogni persona, con la sua quotidianità e interezza trova spazio, indipendentemente dal ruolo professionale esercitato.

La forma delle relazioni: l'azzurro

L'azzurro fa riferimento invece al capitale umano, in modo particolare nelle sue forme organizzative ed espressive.

Un'organizzazione struttura le aree produttive, gli spazi e i gruppi di lavoro per ragioni indubbiamente organizzative, funzionali, ecc. e nel processo con cui dà forma alla sua struttura, definisce i vettori di implementazione e sviluppo del capitale umano, nella misura in cui preferisce promuovere e diffondere responsabilità individuali o di gruppo, sistemi di condivisione e diffusione di obiettivi e risultati piuttosto che di autonomizzazione delle singole competenze e delle specifiche prestazioni.

L'organizzazione improntata alla comunione immette nella gestione del potere - economico e di ruolo - una nuova categoria: il servizio, mediante il quale l'esercizio della responsabilità assume una dimensione particolarmente generativa, che sa promuovere dialogo e adattamento reciproco tra le persone, che sostiene e protegge, che favorisce lo sviluppo umano e personale di ciascuno, che sa rispondere in modo personale e flessibile ad esigenze e dinamiche del gruppo, mettendo in gioco risorse umane e non solo professionali.

In quest'ottica la forma che un'organizzazione definisce per il disegno strutturale così come per gli spazi, per il sistema di funzionamento interno nei processi operativi e decisionali, esprime la sostanza dell'organizzazione stessa, così come ne è espressione il percorso mediante il quale si arriva alla definizione formale (delega esterna, piuttosto che decisione oligarchica, o recepimento di esigenze e sensibilità di tutti).

Struttura organizzativa, organigramma, sistemi decisionali narrano lo spazio e il tempo nel quale le persone sono chiamate ad operare insieme, descrivono la possibilità di mettere in gioco le proprie ri-

sorse piuttosto che giocare singolarmente, prevedendo, o meno, la possibilità di “riscrivere l’organizzazione” (Varchetta, 2006).

Conoscenza diffusa: l’indaco

L’aspetto correlato all’indaco fa riferimento al capitale intellettuale e ai processi di apprendimento, formazione e innovazione per sviluppare, migliorare e innovare questa dimensione di valore.

Punta ad offrire e cogliere la molteplicità di stimoli che il mondo esterno come le risorse interne propongono, in modo implicito o esplicito, per lo sviluppo organizzativo: lo scenario in cui si opera in questo aspetto è quello dell’innovazione e della crescita del *know-how*, alla ricerca delle competenze fondamentali per operare in modo efficace.

In un’epoca in cui il successo si gioca sui temi dell’informazione e della formazione poiché la nuova ricchezza non è più legata a ciò che si possiede, ma a ciò che si conosce, è proprio dall’implementazione della dimensione di conoscenza che ogni organizzazione costruisce la propria possibilità di futuro.

Ma per chi conosce il valore della comunione, il valore della conoscenza deriva dall’esperienza di un’elaborazione collettiva, dalla *chance* per le persone dell’organizzazione di pensare insieme in e su quel contesto in cui stanno operando insieme.

La gestione del capitale intellettuale, i percorsi in cui esso può maturare ed evolvere, assumono una connotazione plurale, e superano ogni rischio di concentrazione, grazie a gruppi di lavoro interdisciplinari o multi-competenza, strutturati o anche autogestiti (*technical meeting*), a tutti quei momenti e luoghi di elaborazione e sperimentazione di un *know-how* comune e diffuso.

L’apprendimento, in un’organizzazione attenta alle relazioni, diventa naturalmente cooperativo, perché è insieme, nel gruppo, attraverso la collaborazione e la comunicazione che le situazioni quotidiane trovano una più efficace soluzione.

Se l’uomo è naturalmente cooperativo - poiché ha bisogno di un continuo confronto con le persone che vivono accanto a lui - non si può dare per scontato che cooperare sia per lui un valore acquisito. Una metacompetenza diventa particolarmente significativa in questa concezione della conoscenza: la “pro-socialità”. Si tratta di un complesso di comportamenti capaci di altruismo disinteressato, finalizzati all’aiuto altrui indipendentemente da motivazioni estrinseche - ricompense, fama, ecc. -: per quanto tali atteggiamenti prendano forma da potenzialità e motivazioni personali, così come da scelte di

tipo etico, esse sono anche frutto di un percorso di crescita razionale, derivano dallo sviluppo di competenze cognitive, emotive e relazionali centrate sul valore dell'altro.

Sono pertanto la capacità di decentramento, di interpretazione del contesto, di negoziazione, la responsabilità, l'autocontrollo, l'elaborazione di risposte cooperative o di dono di fronte a situazioni problematiche, la capacità riflessiva che sa imparare dai fallimenti, che possono sostenere lo sviluppo di un capitale intellettuale comune e co-costruito, l'elaborazione di conoscenze trasferibili e ricontestualizzabili, la crescita del *know-how* organizzativo coerente con una cultura di comunione.

Tutto a tutti: il violetto

Infine l'ultimo colore dello spettro è il violetto, che nella metafora organizzativa pone un tema chiave e trasversale: quello della comunicazione, sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Il significato di comunicazione sembra talvolta andare a sovrapporsi a quello di informazione, tanto che l'uno diventa difficilmente scomponibile dall'altro.

Eppure nell'origine etimologica del termine comunicare significa mettere in comune, non solo nel senso informativo dello scambio, ma in quello più profondo che permette all'informazione di diventare operante, tanto da indurre nuovi comportamenti.

In questa accezione ci sembra si apra una prospettiva di comunione utilizzando i processi comunicativi in tutte le loro dimensioni formali e informali, preferendo circolarità e disponibilità delle informazioni, chiedendo partecipazione, scegliendo strumenti e uno stile comunicativo in cui ha posto l'ascolto, la gestione del *feedback*, l'incontro tra la molteplicità dei linguaggi, l'apertura alla vera reciprocità.

Dopo aver scorso lo sguardo alla molteplicità di temi che l'idea di multidimensionalità veicolata dalla metafora dell'arcobaleno suggerisce, è doverosa una precisazione: il percorso compiuto nell'approfondimento dei diversi colori non è certamente esaustivo, né concluso, e ciascuna delle tappe affrontate può e potrebbe essere approfondita e richiamare molti altri "toni e sfumature" di contenuto.

È un approccio che porta con sé un potenziale di legame con la strategia della comunione, poiché coniuga la pluralità nell'unicità e per questo lascia già intravedere come l'organizzazione possa divenire luogo di relazione, e assumere nella società civile il ruolo di cellula innovatrice, portatrice di partecipazione e armonia.

Ma sembra chiedere nuovi approfondimenti e nuovi percorsi, poiché nell'integrata complessa considerazione di strategia e operatività che la comunione richiede, evidenzia il limite della prassi gestionale ordinaria.

D'altro canto, la storia dell'economia civile e sociale è ricca di passaggi simili, della ricerca e valorizzazione di strumenti per dare ragione del proprio specifico, del proprio ruolo nella società: dall'esigenza di dare conto agli *stakeholder* si è diffuso lo strumento del bilancio sociale, per rispondere ad esigenze di trasparenza e provare la buona fede dell'organizzazione hanno preso forma codice etico e comitato etico, ecc. sono esempi di strumenti pre-esistenti, valorizzati da esigenze di un'economia più umana e ritornati all'economia tradizionale a contaminarla dei valori di cui sono portatori.

Allo stesso modo l'irruzione della comunione nell'organizzazione d'impresa comporta un'innovazione di sensibilità, apre cuore e mente a valori e scenari più ampi, esprime una cultura che cerca di farsi strada nei processi organizzativi e attiva processi di cambiamento.

3. Cultura e struttura: un modello interpretativo

Gli economisti legati al progetto EdC hanno fatto un grosso sforzo di definizione, declinazione e modellizzazione della comunione nella vita economica: dai beni relazionali alle forme di reciprocità si va certamente delineando un tipo di agente economico (sia esso un imprenditore, un lavoratore, un consumatore, ecc.) che considera la comunione nella sfera delle motivazioni, delle scelte e degli obiettivi.⁴ Accanto a questa riflessione più matura, si stanno esplorando le tematiche della *governance*.⁵ Anche gli economisti aziendali hanno iniziato un percorso teorico di esplorazione del concetto di comunione nella vita aziendale,⁶ percorso che non ha ancora maturato il confronto empirico con quanto va emergendo nella vita delle imprese. La comunione è infatti una strategia desiderata e al tempo stesso l'esito della vita organizzativa, trasformando dal di dentro l'esperienza di impresa.

Si tratta evidentemente di un'innovazione culturale e operativa, auspicata ma ancora da sperimentare e conoscere nelle sue reali potenzialità - anche per i numeri e i tempi della vita del progetto EdC:

⁴ Si veda, ad esempio, l'ampia letteratura in Bruni e Pelligra (2002).

⁵ Esemplificativo il lavoro di Crivelli (2008).

⁶ In questo contesto si vedano i lavori di Baldarelli (2005, 2009).

se ne può immaginare uno sviluppo evolutivo, non esente però da rischi, tensioni e contraddizioni, dato che quando si introduce un forte elemento di cambiamento culturale la dimensione istituzionale - strutture e metodi tradizionali - viene messa in discussione.

Non sono emersi né si sono stagliati ancora modelli e strumenti gestionali tipici del progetto di EdC, come spesso avviene in una fase di esplorazione e di contaminazione, tra due versanti tradizionali: quello spiritualistico/ideologico - per il quale le scelte hanno ragione nella motivazione intrinseca, ma non sono razionalmente proponibili a chi non la condivide - e quello pragmatico - che decreta la non fattibilità concreta di nuove idee continuando a fare *business as usual*, e aumentando il livello di cura delle persone, come in un paternalismo avanzato. Ma da essi si può guardare in prospettiva di crescita e sviluppo.

D'altro canto la cultura proposta dall'EdC, partendo dal carisma ispiratore, fornisce una chiave interpretativa molteplice, etica ed estetica, spirituale e sociale, economica e antropologica: è ricca e affascinante, ma anche impegnativa nella sua traduzione in pratica.

Sono questi allora i fuochi su cui riflettere: l'impatto innovatore della cultura nella dimensione strutturale istituzionale e la gestione di tale cambiamento, che per chi si occupa di organizzazione, porta necessariamente al tema del *management*.

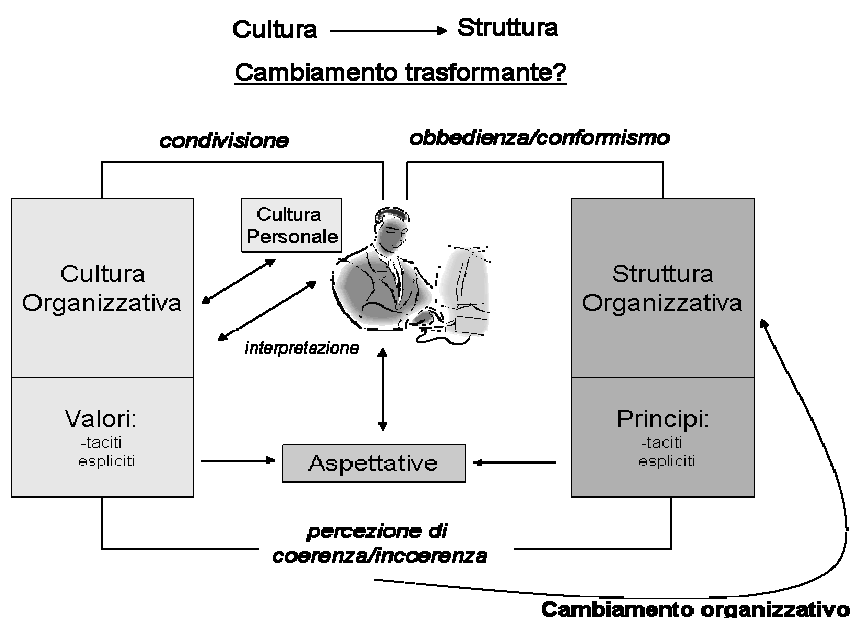
Le letterature economica e manageriale ben descrivono e analizzano i percorsi di cambiamento organizzativo, evidenziando quanto il successo si giochi sulla coerenza e la condivisione fra la componente cultura e la componente struttura (Greiner, 1967, 1972).

Si definisce cultura organizzativa l'"insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi" (Schein, 1985); per struttura organizzativa si intende invece non solo l'organigramma (ruoli, responsabilità), ma anche gli strumenti gestionali utilizzati.

Il modello proposto nella letteratura dello sviluppo organizzativo da J.A. Chapman (2002) spiega il cambiamento della struttura in modo trasformante sotto l'effetto di un cambiamento della cultura organizzativa: esso immagina una cultura organizzativa esistente, che viene influenzata o modificata da una nuova cultura (cambia-

mento di attitudini, credenze e valori): tale cambiamento di primo ordine spinge verso un cambiamento di secondo ordine sulla struttura organizzativa, modificando i ruoli delle persone ed i sistemi e i processi operativi e strategici, come è sintetizzato nella figura 1 di nostra elaborazione.

FIGURA 1 - CAMBIAMENTO TRASFORMANTE



Forse non è diverso quanto avviene nell'impatto di una cultura di comunione con una struttura organizzativa. Immaginando una dinamica evolutiva dello stesso modello, considerando il diverso impatto sulle persone ed il tempo di evoluzione del processo, diventa possibile concepire percorsi diversi.

A questo scopo, facciamo un esempio utilizzando una matrice a doppia entrata (fig. 2).

I quadranti 2 e 3 sembrano esprimere una coerenza fra cultura e struttura organizzativa. Sono certamente più interessanti (e forse realistici) i quadranti 1 e 4, che fanno riferimento a situazioni in cui

è presente una cultura nuova con una struttura organizzativa tradizionale, oppure una cultura attuale con una struttura nuova: è in queste situazioni esemplificate che potrebbero verificarsi alcune discrepanze o condizioni problematiche.

FIGURA 2 - COMBINAZIONI DI CULTURA E STRUTTURA

	1	2
nuova	<i>fiducia</i> -verticale	<i>fiducia</i> -orizzontale
CULTURA		
attuale	<i>controllo</i> -verticale	<i>controllo</i> -orizzontale
	3	4
	attuale	nuova
	STRUTTURA	

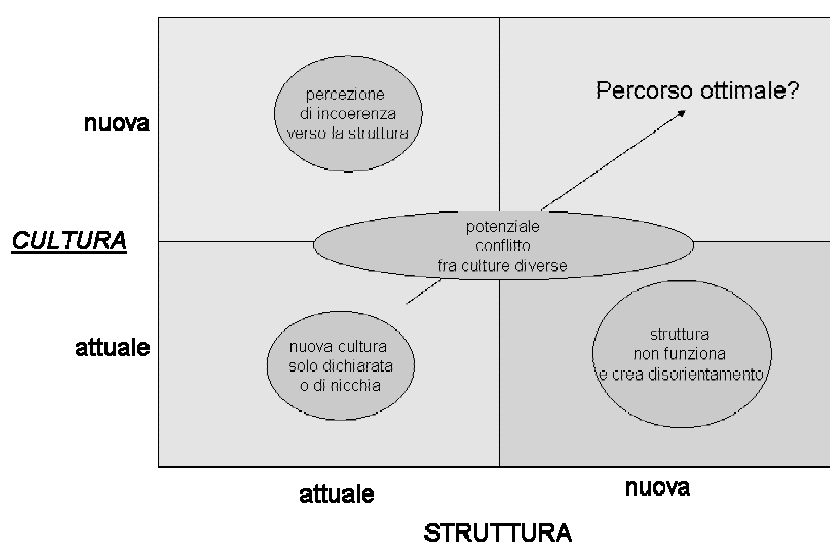
L'immissione di una nuova cultura infatti porta ad uno "shock culturale", che influenza diverse tipologie di soggetti nell'organizzazione, o penetra in modo diverso i diversi livelli di struttura, creando potenziali frizioni tra chi assume diversamente lo stile di gestione. Si possono verificare diverse situazioni, sintetizzate nella figura 3:

- la scelta e la formazione culturale rimane a livello dell'imprenditore, ma si possono verificare discrasie fra lui ed i suoi collaboratori: tutto rimarrà come prima, a parte forse lo stile dei rapporti interpersonali con l'imprenditore;
- la nuova cultura penetra tra alcuni attori, creando gruppi diversi con culture incoerenti e/o in conflitto tra loro;
- la nuova cultura si diffonde attraverso l'interpretazione personale, con esiti imprevedibili;
- vengono dichiarati i nuovi valori, che con difficoltà diventano pratiche organizzative;
- la nuova cultura è percepita come incoerente rispetto alla struttura organizzativa esistente;

- viene impostata una nuova struttura coerente con la nuova cultura, ma non sufficientemente interiorizzata, così da rendere la nuova struttura inefficace ed inefficiente.

Il tutto fa pensare, di primo acchito, che servano canali di comunicazione e condivisione della nuova cultura, ma utili anche a verificarne la sua accettazione. Altrettanto evidente è la processualità, forse la gradualità degli *step* immaginabili nel percorso di cambiamento.

FIGURA 3 - EFFETTI DI CULTURA E STRUTTURA



I principali studiosi di organizzazione dicono che cultura e struttura devono andare insieme ed essere allineate: ma non può che trattarsi di un allineamento dinamico, che coinvolge tutte le persone dell'organizzazione con tempistiche che possono essere diverse.

Il modello della Chapman suggerisce non solo come la cultura impatti sui cambiamenti organizzativi, ma ci fa anche intuire il percorso di attuazione, indicando che prima cambia la cultura e poi la struttura: questo significa che se la cultura chiede un'adesione sostanzialmente volontaria alle persone, la struttura dipende invece da scelte operate dal vertice aziendale.

La coerenza quindi diventa fondamentale per non delegittimare (e spiazzare) le motivazioni intrinseche, così come la gradualità del

percorso sembra indispensabile per non lasciare parti dell'organizzazione ancorate alla cultura precedente: è ben vero che nelle organizzazioni "a movente ideale" possono bastare poche persone motivate (ma in numero sufficiente) per generare l'effetto di *spill-over* su tutta la compagine dei collaboratori, e arrivare a permeare lo stile di tutti.⁷ Ma è altrettanto vero che l'innovazione culturale poggia su un'identità che è strutturale e culturale insieme, frutto di contenuti e prassi sedimentate e funzionali a mantenere l'organizzazione attiva nel mercato. Per il mondo EdC, questa consapevolezza comporta il coraggio di intraprendere percorsi di sperimentazione, di apertura a soluzioni graduali e diversificate.

Ancora una volta, la *chance* di uno sguardo multidimensionale, la considerazione delle molteplici interdipendenze, la possibilità di operare su diversi versanti può essere preziosa, se "fare organizzazione" non significa più solo ridisegnare la struttura e i compiti (segnatamente l'organigramma, i flussi di lavoro e il mansionario), ma agire sui comportamenti e le prestazioni dell'organizzazione, attraverso la gestione degli schemi cognitivi degli attori organizzativi chiave, delle relazioni tra i soggetti interni dell'organizzazione, e tra questi e l'esterno" (Camuffo, 1997).

In una prospettiva che è operativa e di ricerca, è interessante cogliere la stimolazione di Gagliardi (1995), l'invito a guardare alla cultura non tanto come contrapposta all'organizzazione formale, quanto come chiave unitaria di attribuzione di senso sia agli aspetti informali che a quelli formali dell'organizzazione reale: in questa prospettiva è possibile riconoscere la comunione come motore di diverse componenti: sono azioni e misure messe in atto ora da intenzionalità motivazionale piuttosto che da spontaneità comportamentale, in un interessante intreccio tra cultura e struttura, vita e pensiero.

4. Cultura e struttura nelle imprese EdC: verso la "comunione nel management"

La disponibilità a mettere in questione lo status quo rende possibile la cura preventiva dell'organizzazione e crea un'atmosfera di continuo apprendimento

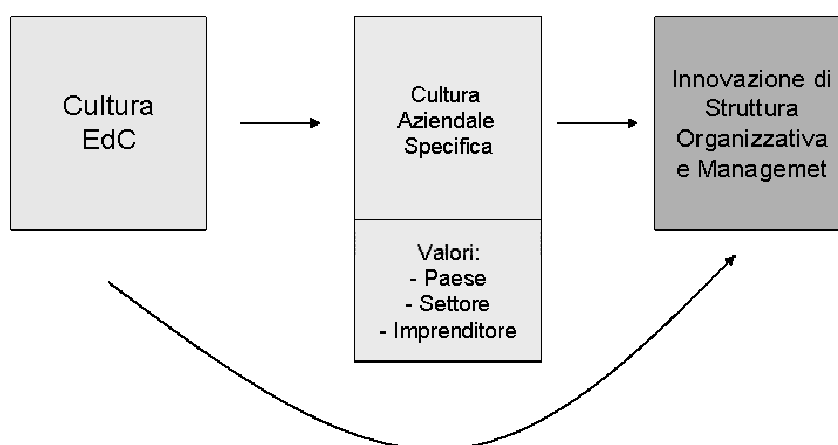
Kets de Vries

⁷ Cfr. l'articolo di Bruni e Smerilli in questo stesso volume e Bruni e Smerilli (2006).

Un'organizzazione empowered, che comprende la sua cultura e le sue sottoculture, può utilizzare questa conoscenza e derivarne una forza strategica
Schein

Gli effetti della categoria culturale ed esperienziale della comunione, all'interno di ogni singola organizzazione che la accoglie come dimensione orientante, permettono di intravedere "stili di gestione" improntati ad essa, modelli di *leadership* centrati sul dialogo, l'ascolto, il coinvolgimento, confermando di fatto un'influenza della cultura e dei valori, da cui l'EdC prende forma, sulla struttura e sulle pratiche manageriali delle imprese che vi si orientano.

FIGURA 4 - IMPATTI DELLA NUOVA CULTURA



È probabilmente l'ambito della gestione, e chi della gestione ha la responsabilità - si tratti dello stesso imprenditore o di persone delegate - quello che maggiormente viene sollecitato nella tensione tra cultura e struttura: nei processi gestionali ancor più che in quelli decisionali si giocano infatti le *chances* di trovare conciliazione tra vincoli e risorse, l'opportunità di declinare in operatività gli obiettivi dichiarati e desiderati, la necessità di portare a soluzione dilemmi etici salvaguardando l'organizzazione e il suo ruolo socio-economico.

Ancora una volta l'apertura multidimensionale - e multidisciplinare - può venire in supporto nella ricerca, permettendo il superamento di competenze e prospettive esclusivamente tecniche, per quanto indispensabili, verso un orizzonte capace di contenere e farsi carico delle molteplici dimensioni del vivere umano, delle complesse situazioni personali e organizzative, economiche e sociali: e per chi ha responsabilità gestionali la multidimensionalità può costituire in qualche modo anche un approccio di tipo esistenziale, e sostenere l'integrazione delle sue scelte gestionali con quelle valoriali, rinsaldando il legame tra cultura e struttura, appunto.

Il percorso cui abbiamo spesso accennato come luogo e tempo utile e necessario per declinare, contaminare, sperimentare scelte e motivazioni idealmente ispirate alla comunione con la concretezza dell'esperienzialità quotidiana, talora faticosa e banale, diventa icona anche dello sviluppo delle persone che ne hanno intrapreso l'affascinante strada e desiderano mettere in gioco le loro risorse personali e professionali per "informare dei valori in cui credono ogni momento della vita":⁸ è una crescita che non avviene in solitudine, ma in un gioco di scambio e reciprocità con se stessi e con gli altri, risultato di processi intrapersonali e interpersonali e per questo "capacitante" (Sen, 2000), poiché prende forma e sviluppa risorse e opportunità del singolo e del contesto.

I vettori di riferimento, nella costruzione di uno scenario su cui sperimentarsi, non possono che essere, allora, quello della condivisione e quello della formazione.

È naturale, spontaneo, forse ovvio, collegare l'idea di un'organizzazione "di comunione" con l'immagine di un corpo plurale, di un gruppo composito dove i singoli trovano uno spazio comune di dialogo e condivisione. E nella prassi sono soprattutto due i versanti su cui dialogo e condivisione diventano strumenti di cambiamento e innovazione organizzativa.

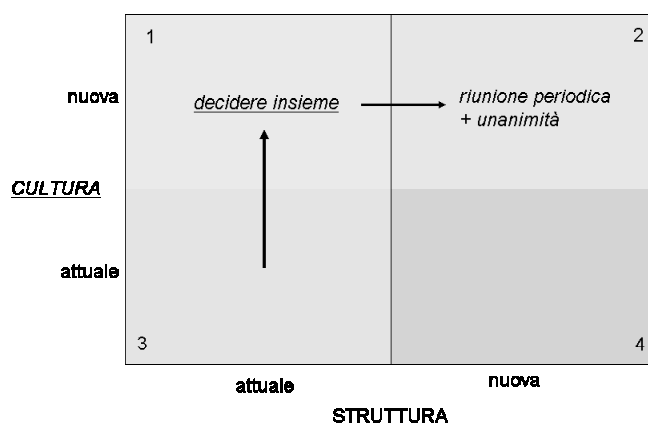
Un primo ambito è la condivisione tra decisori, nell'esigenza di "decidere insieme": soprattutto quando la proprietà è plurale (sono presenti più soci), o nelle strutture a matrice, un passo per dare esperienza concreta alla comunione è l'avvio di momenti in cui decidere insieme sia la strategia che le principali decisioni operative. Vengono così intensificate le riunioni, utilizzando spesso come criterio decisionale l'unanimità,⁹ attraverso un processo non esente da fatiche,

⁸ Cfr. citazione iniziale di Lubich.

⁹ Sulla regola dell'unanimità la stessa letteratura manageriale si interroga, vedi Romme (2004).

soprattutto in fase di avvio, ma con effetti di efficacia organizzativa preziosa, nella costruzione di un modo di pensare comune. Per le stesse ragioni, molteplici sono le esperienze di coinvolgimento dei collaboratori e degli *stakeholder*. Molte organizzazioni inseriscono nei processi organizzativi, a conferma dell'intenzionale innovazione strutturale a partire da ragioni culturali, momenti di incontro periodici con il personale: hanno obiettivi di ascolto - per recepire difficoltà e problematiche - così come di informazione - per aggiornare su decisioni, sviluppo, condizioni dell'organizzazione.

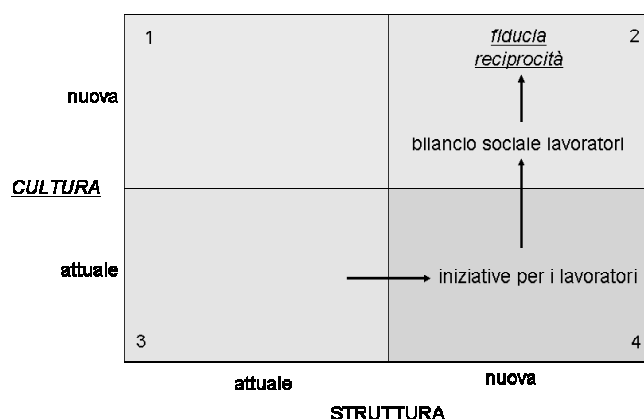
FIGURA 5 - PERCORSI DI CULTURA E STRUTTURA



Ancora, si sperimenta il bilancio sociale dei lavoratori, capitalizzando uno strumento (Petrolati, 1999) noto alla letteratura, come dispositivo prezioso perché tutte le iniziative di miglioramento dell'esperienza lavorativa dei collaboratori - siano esse di solidarietà, di miglioramento degli ambienti di lavoro, di creazione di spazi di svago in azienda - siano frutto di ascolto e comunicazione reciproca autentica e diffusa, volano di sviluppo di fiducia e reciprocità.

Nello stesso versante assumono un valore di investimento e sviluppo del capitale relazionale i momenti di confronto o formazione comune con i fornitori, che superano l'idea celebrativa della *convention* per alimentare il dialogo, il confronto, mettendo a disposizione *know-how* e tecnologie per continuare a crescere insieme in una logica di vera e propria *partnership*.

FIGURA 6 - PERCORSI DI CULTURA E STRUTTURA



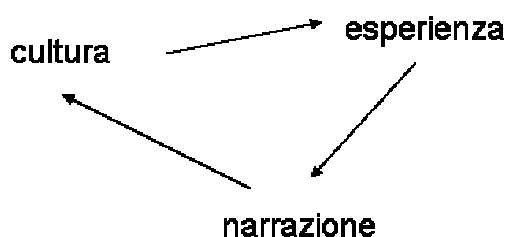
Anche il vettore della formazione è connaturato all'idea di comunione, sia perché la formazione culturale è una delle idee forza del progetto, strumento per sperimentare e diffondere l'esperienza della reciprocità da cui esso prende forma; sia perché è la formazione il processo attraverso cui l'innovazione può trovare sedimento in un'organizzazione, cambiarla nel profondo attraverso le persone che ne fanno parte, interpellando la loro cultura ed esperienza di impresa, gestionale, di comportamento professionale insieme al dominio di tecnologie, conoscenze, competenze così come alla loro personalità, allo stile e ai comportamenti di vita.

Superate infatti le concezioni addestrative ed istruttive del processo di apprendimento, accogliendone un'idea dinamica ed evolutiva centrata sull'evoluzione delle singole persone e del loro evolvere insieme, è possibile intravedere già nell'esperienza organizzativa un luogo e un tempo prezioso di formazione: è nella quotidiana, continua interrelazione che una comunità organizzativa produce *routine*, regole collettive, rappresentazioni comuni e risorse comunitarie semplicemente lavorando insieme, condividendo spazi, tempi, ritmi, compiti, orari.

Riconoscendo l'esperienza organizzativa quale sorgente di apprendimento, ne possiamo aumentare la consapevolezza diffusa del valore e della ricaduta di ogni scelta e processo, ammettendone il carattere e il ruolo sociale, e recependo la domanda di riflessione ed elaborazione dell'esperienza stessa: ecco il ruolo insostituibile della narrazione, processo atto a "mantenere, preservare, e trasmet-

tere attraverso strutture simboliche i risultati di azioni organizzative portate avanti da uomini e donne che lavorano" (Pievani, Varchetta, 1999). Si tratta di una narrazione che può essere ora individuale, a tu per tu, tra colleghi come tra referente e collaboratore, ma anche narrazione corale, nel gruppo di lavoro o nell'intera comunità organizzativa, comunque occasioni di confronto, di ascolto, di riflessione sull'azione. E come tale apprendimento collettivo, scambio di esperienze, racconto di storie, coniugazione di pluralità di interessi e visioni del mondo.

FIGURA 7 - IL CIRCOLO CULTURA-ESPERIENZA-NARRAZIONE



Il conoscere è un processo attivo, che avviene entro pratiche sociali situate - coinvolgendo tanto la mente delle persone (la cognizione) quanto il corpo (il sentire, la conoscenza estetica), quanto la società (le relazioni con gli altri), quanto la materialità del mondo (tecnologia, sapere incorporato dagli artefatti) (Gherardi, 2003): non è indifferente la stimolazione che viene dalle esperienze di comunità di pratiche, né da tanta riflessione sul *sensemaking* (Weick, 1997): certamente il processo di narrazione può costituire momento di diffusione, qualificazione e sviluppo del *know-how* e perché no, anche di innovazione, ma è prima di tutto processo relazionale, aperto alla dialogicità autentica (Buber, 1997).

Nell'interazione che si fa dialogo è possibile comprendere profondamente l'evoluzione del sistema a cui si appartiene, condividendo la fatica e l'entusiasmo di prove e successi, partecipando direttamente alla realizzazione della strategia, maturando l'attitudine alla scoperta, costruendo un mondo comune, definendo un senso e significati condivisi pur nella differenza costitutiva di ciascuno.

Prende forma così una polifonia organizzativa (Rossi, 2008), che coniuga soggettualità e relazionalità autentica, valorizza ruoli e pro-

fessionalità, ne arricchisce l'espressione in un'esperienza che non è possibile non collegare alla comunione. Si tratta indubbiamente di una méta sperimentabile, ma dinamicamente mai raggiunta, continuamente perfezionabile e migliorabile attraverso l'apporto di tutti. D'altro canto la vita delle organizzazioni è un continuo dinamismo, una continua ricerca e mediazione tra cultura e struttura, tra tensione al cambiamento e preservazione delle istituzioni, una coniugazione tra ambiguità e purezza per generare e ri-generare la comunione come spazio per la diversità e la ricchezza di valore, come fine e metodo della vita organizzativa.

Riferimenti bibliografici

- Baldarelli M.G. (2005), *Le aziende eticamente orientate. Mission, governance e accountability*, Clueb, Bologna.
- Baldarelli M.G. (2009), *Le aziende di EdC. Mission, governance e accountability*, Città Nuova, Roma, in corso di pubblicazione.
- Bruni L. (2004), *L'economia, la felicità e gli altri. Un'indagine su beni e benessere*, Città Nuova, Roma.
- Bruni L. (2007), *La ferita dell'altro*, Il Margine, Trento.
- Bruni L., Pelligra V. (2002), *Economia come impegno civile*, Città Nuova, Roma.
- Bruni L., Porta P.L. (2004), *Felicità ed economia. Quando il benessere è ben vivere*, Guerini e Associati, Milano.
- Bruni L., Smerilli A. (2006), "Organizzazioni e dinamica motivazionale. Contributi dalla teoria economica", *Nuova Umanità*, n. 165/166, 3.4.
- Buber M. (1997), *Il principio dialogico e altri saggi*, San Paolo, Milano.
- Camuffo A. (1997), "Le interdipendenze", in Costa G., Nacamulli R.C.D. (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale. I processi, i sistemi e le funzioni aziendali*, Utet, vol. II, Torino.
- Chapman J.A. (2002), "A Framework for Transformational Organisations", *Leadership & Organization Development Journal*, n. 23/1.
- Crivelli L. (2008), *Per una governance di comunione nelle imprese EdC*, intervento a Loppiano, sito www.edc-online.org.
- Folador M. (2006), *L'organizzazione perfetta*, Guerini e Associati, Milano.
- Fontana A., Varchetta G. (2005), *La valutazione riconoscente*, Guerini e Associati, Milano.
- Gagliardi P. (a cura di) (1995), *Le imprese come culture*, Isedi, Milano.
- Gherardi S. (2003), "Il sogno e il disincanto del *knowledge management*", *Studi Organizzativi*, n. 1.
- Golin E., Parolin G. (2003), *Per un'impresa a più dimensioni. Strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Città Nuova, Roma.

- Greiner L.E. (1967), "Pattern of Organization Change", *Harvard Business Review*, May-June.
- Greiner L.E. (1972), "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, July-August.
- Hansmann H. (2005), *La proprietà dell'impresa*, Il Mulino, Bologna.
- Parolin G. (2004), "La creazione di valore nelle aziende EdC. Ricerca su casi aziendali", in Bruni L., Crivelli L. (a cura di), *Per una economia di comunione. Un approccio multidisciplinare*, Città Nuova, Roma.
- Petrolati P. (1999), *Il bilancio sociale di impresa verso i lavoratori*, Clueb, Bologna.
- Pievani T., Varchetta G. (1999), *Il management dell'unicità. Organizzazione, evoluzione, formazione*, Guerrini e Associati, Milano.
- Romme A.G.L. (2004), "Unanimity Rule and Organizational Decision Making: A Simulation Model", *Organization Science*, vol. 15, n. 6 nov-dic.
- Rossi B. (2008), *Pedagogia delle organizzazioni*, Guerini Scientifica, Milano.
- Schein E. (1985), *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass, San Francisco (tr. it., *Cultura d'azienda e leadership: una prospettiva dinamica*, Guerini Associati, Milano, 1990).
- Sen A. (2000), *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, Milano.
- Varchetta G. (2006), *Liste*, Guerini e Associati, Milano.
- Weick K.E. (1997), *Senso e significato nell'organizzazione. Alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*, Raffaello Cortina, Milano.

Economia di Comunione e *management*: un modello di lettura

*Giuseppe Argiolas*¹

Sommario

1. Introduzione - 2. Cultura di comunione e imprese di comunione - 3. I drivers della comunione - 4. Conclusioni

1. Introduzione

Se prendiamo in considerazione l'evoluzione delle teorie manageriali, emerge con chiarezza quanto esse siano state e siano influenzate, nella costruzione teorica e nella pratica operativa, dalla cultura che le anima e quindi da una precisa visione antropologica a ciascuna di esse sottostante. Se in ogni periodo storico è emerso un "archetipo manageriale" (Di Bernardo, Rullani, 1990) dominante non sono mancate le eccezioni che hanno proposto soluzioni innovative e, in qualche modo, alternative.

Il contesto attuale proprio perché caratterizzato da profonde criticità può costituire un momento privilegiato per una ricerca autentica di ciò che l'impresa può e deve essere nelle sue dinamiche interne e nelle

¹ Ringrazio Luigino Bruni e Luca Crivelli per aver letto e commentato precedenti versioni di questo lavoro e per le preziose occasioni di dialogo avute sui temi oggetto del presente saggio. Ringrazio anche Maria-Gabriella Baldarelli, Caterina Ferrone, Anouk Grevin, Giampietro Parolin, Vittorio Pelligra, Benedetto Gui, Gusti Oggenfuss e tutti i partecipanti alla I Summer School dell'Economia di Comunione (2-6 settembre 2009, Rocca di Papa, Roma) per il profondo e proficuo dialogo instaurato sui contenuti di questo lavoro.

relazioni con l'esterno. La crisi che stiamo affrontando pur essendosi manifestata in tutta evidenza negli ultimi anni ha radici lontane, e questo è dimostrato anche dal proliferare di una certa letteratura sui temi della responsabilità sociale dell'impresa, sino a poco tempo fa considerato argomento di "nicchia". Così pure dai molteplici interventi di organismi sovranazionali ed istituzioni internazionali e nazionali sospinti dalle sempre crescenti pressioni della società civile nel tentativo di favorire il sorgere di una nuova relazione tra impresa e società. In ogni caso, il tema stesso della responsabilità sociale dell'impresa se non adeguatamente impostato rischia di proporre un'analisi riduzionista della realtà offrendo indicazioni quantomeno inutili se non addirittura dannose per la società e per l'impresa. Data la complessità che qualifica le problematiche attuali anche le risposte ad esse non possono essere nè ovvie nè scontate.

Di fatto la crisi che attraversa l'economia ai giorni nostri è una crisi più profonda di quelle viste in passato perché non è solo economica, è piuttosto una crisi culturale e sociale, relazionale, per cui la difficoltà a trovare risposte adeguate trova origine nella stessa crisi culturale che attraversa l'occidente (Zanghì, 2007) e che è rappresentata da una profonda domanda di "senso". Per questo l'operare insieme delle persone, sia nelle relazioni infraorganizzative che interorganizzative costituisce il problema centrale che il *management* deve, oggi più che mai, saper considerare (Drucker, 2003).

Se appare chiara la necessità di puntare ad una gestione d'impresa che non si chiuda in una prospettiva esclusivamente tecnica, pur indispensabile, ma che sappia rendersi capace di abbracciare le molteplici dimensioni del vivere umano rispondendo così alle pressanti sfide lanciate dal tempo presente, occorre trovare delle vie concrete per raggiungere questo obiettivo, proiettandosi verso il perseguimento di un successo multidimensionale, in cui la persona e le sue relazioni siano poste al centro dell'agire dell'impresa e nell'impresa, interiorizzando uno stile manageriale relazionale coerente.

D'altra parte, accanto ai fatti preoccupanti che evidenziano le contraddizioni della nostra epoca, emergono segnali nuovi di speranza, proposte non legate al contingente, ma ancorate a culture solide, radicate nella storia più antica ed in quella più recente (Bruni, 2008; Bruni, Smerilli, 2009). È la società civile che anziché contrapporsi semplicisticamente al modo "antisociale" di fare impresa si pone in modo positivo e propositivo traendo dal proprio cuore risorse e motivazioni ideali capaci di generare una costellazione di entità, imprese ed organizzazioni, ad un tempo come le altre per dimensioni,

prodotti e servizi offerti, ma diverse dalle altre per il modo con cui interpretano il loro stesso modo d'essere ed il loro ruolo nel mercato e nella società. Queste organizzazioni costituiscono il variegato mondo dell'economia civile (Bruni, Zamagni, 2004, 2009).

In questo lavoro cercherò di evidenziare diversi *drivers* correlati sistemicamente in un modello manageriale, emergente dalla pratica operativa di imprese ed organizzazioni animate dalla cultura che caratterizza l'Economia di Comunione (Argiolas, 2009), allo scopo di individuare percorsi dinamici da intraprendere perché le imprese che lo desiderino possano diventare o essere sempre più "imprese di comunione".

2. Cultura di comunione e imprese di comunione

Non è la prima volta che la comunione entra a far parte del lessico manageriale. Colui che per primo ha inserito tale concetto in quest'ambito è Chester J. Barnard nella sua opera *The Functions of the Executive* (Le funzioni del dirigente) pubblicata negli Stati Uniti nel 1938. In un periodo dominato dalla prospettiva taylorista, Chester Barnard propone un'idea di impresa come un sistema cooperativo, ossia un'organizzazione che raggiunge i propri obiettivi attraverso la cooperazione dei soggetti che la costituiscono al suo interno ed all'esterno, anticipando - tra l'altro - ampiamente i temi della teoria degli *stakeholder* e ponendosi in controtendenza alla prospettiva tayloriana.

Barnard sottolinea che i soggetti trascorrono solo una parte del loro tempo nell'impresa, e che ciò che vivono all'esterno di essa non può essere "lasciato fuori dalla porta", quindi occorre creare le condizioni perché le persone possano approfondire il massimo impegno nel raggiungere gli obiettivi organizzativi tenendo conto della loro umanità. Questo deve avvenire non eludendo il raggiungimento degli obiettivi personali, anzi l'impresa verrà considerata efficiente nella misura in cui raggiungerà gli obiettivi organizzativi ed efficace nella misura in cui raggiungerà quelli dei singoli. Un soggetto sarà quindi spinto a produrre un maggiore o minore sforzo in favore del raggiungimento dei fini dell'organizzazione a seconda degli incentivi che egli riceverà in cambio, ma attenzione, Barnard non si riferisce solo agli incentivi economici, anzi egli afferma che quando le necessità minime sono soddisfatte la pura forza degli incentivi materiali risulta essere inefficace per la maggior parte delle persone (Barnard,

1938). Quindi grande rilievo hanno gli incentivi non materiali, quali le gratificazioni morali, la stima, il prestigio, la familiarità degli atteggiamenti, ma ancor più, quelle che vengono definite "condizioni di comunione", cioè "quel sentirsi a proprio agio nei rapporti sociali che è talvolta chiamato solidarietà, integrazione sociale, socievolezza o sicurezza sociale (nel senso originale, non nel suo presente svilito senso economico)" (Barnard, 1938, p. 148).

Così conclude Barnard: "Credo nella capacità della cooperazione di uomini di libera volontà di rendere gli uomini liberi di cooperare; che solo quando scelgono di lavorare insieme possono raggiungere la pienezza di sviluppo personale, che solo quando ciascuno accetta una responsabilità di scelta possono entrare in quella comunione di uomini da cui nascono i fini più alti di comportamento individuale e parimenti di quello cooperativo. Credo che l'aumento della cooperazione e lo sviluppo dell'individuo siano realtà reciprocamente dipendenti e che una conveniente proporzione o equilibrio fra essi sia una condizione necessaria al benessere umano. Poiché è soggettiva, sia per quanto riguarda una società nel suo complesso sia per quanto riguarda l'individuo, credo che la scienza non possa dire quale questa proporzione possa essere. È questo un problema di filosofia e religione" (Barnard, 1938, p. 296).

La "questione" culturale viene quindi fortemente in luce. Considerarla con attenzione rappresenta "un tentativo per stabilire quali elementi essenziali introdotti dall'uomo costituiscono gli schemi di vita in una data società" (Pffifner, Sherwood, 1992, p. 272). La cultura può essere considerata come "quel complesso che include conoscenze, pensiero, arte, morale, legge, costume ed ogni altra capacità ed abitudine acquisita dall'uomo in quanto membro di una determinata società" (White, 1959, p. 227). In ambito più specificatamente organizzativo la si considera "interpretabile come una struttura di codici di senso, espressi in un sistema simbolico, che indirizza il comportamento degli attori organizzativi, sia in occasione di eventi collettivi unici e straordinari, sia in occasione di attività e interazioni quotidiane" (Costa, Giubitta, 2004, p. 122) per cui si fa riferimento alla "co-presenza di alcuni aspetti: l'esistenza di assunti, norme, valori codificati o identificati anche informalmente o tacitamente; la loro condivisione - talora inconsapevole - all'interno di un gruppo; la loro espressione/realizzazione nel funzionamento della struttura (azienda, associazione, famiglia, ecc.) nella quale il gruppo opera concretamente" (Parolin, 2009, p. 262), e può essere sinteticamente

intesa come “insieme di valori, convincimenti, interessi e finalità di vita che sono alla base dei comportamenti individuali e collettivi” (Giudici, 1992, p. 37).

La “cultura del dare o di comunione” sottostante all’esperienza dell’Economia di Comunione porta con sé una precisa visione antropologica. L’uomo, la donna cui si fa qui riferimento non sono di certo l’individuo autointeressato che, anche nell’esercizio altruistico, si muove in una logica meramente utilitaristica, per esercitare il potere sulle cose o nei confronti delle persone le quali si vengono così a trovare in una condizione di dipendenza o di strumentalizzazione. Ciò cui si intende qui riferirsi, invece, è alla persona, un soggetto capace di donare e di ricevere, ma ancor più di “donarsi” e di “ricevere l’altro da sé” in dono trovando in questa relazione la propria ed altrui realizzazione (Sorgi, 1998; Zappalà, 1992; Zanghì, 1980). Ma perché la relazione tra due o più soggetti sia autenticamente di comunione e non semplicemente solidaristica o meramente di cameratismo è necessario che essa sia libera, aperta e universale.

La comunione può essere indotta, generata, nel senso che può essere il frutto dell’iniziativa ora dell’uno ora dell’altro, ma non può essere imposta, pena la perdita della sua vera e propria essenza: l’unità rende liberi se coniugata con la distinzione e correlata al suo obiettivo intrinseco, la fioritura umana, che per sua natura richiede una partecipazione attiva e libera della persona. Si tratta di un movimento reciproco e convergente, tra gli attori della relazione in cui ciascuno, per scelta propria, si proietta verso l’altro e verso gli altri. Anche se caratterizzata da forti relazioni interne aventi lo scopo di preservare e sviluppare la comunione stessa, essa deve essere non solo aperta all’ingresso di nuovi attori, ma anche aperta alla diversità vista come valore, come ricchezza, patrimonio della famiglia umana e quindi anche dell’impresa. Proprietà dell’autentica comunione è l’universalità, nel senso che non tiene conto soltanto di coloro che la costituiscono o in qualche modo la generano, ma è orientata al bene comune.

Essere in comunione, vivere in comunione significa quindi partecipazione piena e reciproca alla vita dell’altro con le gioie ed i dolori, i successi e gli insuccessi che ogni esperienza umana porta con sé. Così ogni incontro vissuto in questo modo ha la capacità di trasformare e arricchire la persona in quanto essa sperimenta di portare dentro di sé l’altro (gli altri) e di essere in qualche modo nell’altro (negli altri). Per cui secondo la cultura del dare o di comunione, “non si tratta di essere generosi, di far beneficenza o filantropia o tanto meno di abbracciare la causa dell’assistenzialismo. Si tratta piuttosto

di conoscere e vivere la dimensione del dono e del donarsi come essenziale all'esistenza della persona. La cultura del dare ingloba sia una visione d'insieme - l'uomo nel suo relazionarsi come centro e fine di ogni attività e realtà - che tutta una serie di atteggiamenti e comportamenti che qualificano le relazioni umane e le indirizzano verso la comunione, sinonimo qui di unità. Cosicché tutto è dono e un continuo donarsi. La vera identità della creatura umana si esprime nell'essere dono in tutte le espressioni del suo vivere, nell'essere sempre nella posizione di donare, di dare. Questa vera arte del dare sprigiona tutta una gamma di valori che qualificano l'atto del dare: gratuità, gioia, larghezza, disinteresse; e lo sottraggono ai rischi e pericoli di essere frainteso o strumentalizzato. Dalla reciprocità di queste relazioni nasce la comunione, l'unità" (Araùjo, 2000, p. 36).

3. I *drivers* della comunione

Evidentemente per raggiungere la "comunione" occorre dotarsi di strumenti utili allo scopo, capaci cioè di dare spazio a quelle dinamiche relazionali tipiche della persona, proprio in quanto soggetto dialogico e relazionale. La complessità dell'organizzazione-impresa suggerisce l'adozione di più modalità, ma senz'altro una via privilegiata per raggiungere questo obiettivo può essere rinvenuta nella via del dialogo (Lubich, 2006; Argiolas, 2009). Il dialogo inteso non solo quale semplice comunicazione tra più ma, in senso più ampio, come capacità di immedesimarsi nell'altro. Evidentemente la via del dialogo sarà facilitata se i soggetti dialoganti sono animati dalla fiducia ed il loro agire si sviluppa nella reciprocità. Dialogo, fiducia e reciprocità vengono qui considerati come un sistema di determinanti che operando congiuntamente creano le condizioni perché si generi la comunione, quindi veri e propri pilastri dell'edificio manageriale di un'impresa di comunione.

Ma, andiamo per ordine. È infatti possibile evidenziare tre differenti tipi di *drivers* che attivano e sviluppano e, se necessario, riorientano il processo di creazione della comunione nell'impresa. Gli aspetti (o dimensioni) della comunione, i pilastri della comunione e gli strumenti della comunione. Già dal 1997 le imprese di comunione si sono impegnate a seguire le cosiddette "linee guida" per la conduzione delle imprese EdC, poi riaggornate nel 2007,² caratterizzate proprio

² Si veda a questo proposito il periodico *Economia di Comunione, una cultura nuova*, n. 28, dicembre 2008. Per un approfondimento si veda anche Golin, Parolin (2003).

dall'espressione della comunione in ogni momento ed aspetto della vita delle persone e dell'impresa. Per un approfondimento degli aspetti intesi come strumenti di gestione multidimensionale si rinvia al saggio di Parolin e Golin pubblicato in questo stesso volume. Nel presente lavoro soffermerò l'attenzione sui pilastri e gli strumenti della comunione.

I pilastri

I pilastri della comunione sono, dalla mia prospettiva, tre: il dialogo, la fiducia e la reciprocità.

È grazie al dialogo che si può realizzare la relazione tra le persone. Dialogo che può essere ben più che uno scambio di idee o una conversazione, basti pensare all'importanza del linguaggio non verbale. Emozioni, sentimenti, motivazioni, aspirazioni, addirittura le più profonde esperienze valoriali e spirituali possono costituire oggetto di condivisione quando si attiva un profondo dialogo tra le persone.

Certamente quella del dialogo è un'arte che non si improvvisa. Il dialogo può essere portato avanti attraverso due forme di comportamento strettamente connesse e complementari: l'ascolto e la parola.

La parola, a seconda della modalità in cui si attiva, può essere uno strumento di "incontro", un ponte tra i dialoganti, se va alla ricerca di ciò che unisce, se è rispettosa dell'altro, anche nel dissenso, se è coerente espressione di ciò che si è; oppure di "scontro" o di separazione, nei casi opposti. In tal modo sarà possibile ed efficace esprimere il proprio punto di vista nella consapevolezza che l'altro non è estraneo a ciò che si dice, anzi vi è in qualche modo - ancorché inconsapevolmente - compreso, se nella relazione di interazione cui si partecipa ciascuno è arricchito dal pensiero e dall'ascolto dell'altro, dall'essere che è l'altro (Foresi, 2001). Parlare ed ascoltare possono quindi essere considerati come due facce della medesima medaglia. Perciò, se è importante parlare - e lo si può fare con differenti modalità - è altresì importante essere consapevoli che dialogare significa anche e soprattutto saper ascoltare (Crozier, 1992).

Un'importante caratteristica dell'ascolto è il silenzio, il quale può estrinsecarsi a diversi livelli che potremmo definire (in ordine crescente di profondità): a) il silenzio della voce; b) il silenzio della mente; c) il silenzio delle radici culturali.

Il primo rappresenta la forma più semplice di ascolto, con il quale l'interlocutore può parlare ed esprimere se stesso senza che ci siano sovrapposizioni nella conversazione.

Il secondo si attua quando la persona dà spazio nella propria mente al pensiero dell'altro cercando di capire ciò che l'altro intende dire. La situazione antitetica - che purtroppo spesso si verifica nelle organizzazioni - rispetto a quanto appena detto può essere chiaramente illustrata da frasi del tipo: "So già cosa stai per dire...". In questo modo viene attivato una sorta di filtro che non permette a chi parla di esprimersi a pieno e, allo stesso tempo, non permette a chi ascolta di capire completamente ciò che l'interlocutore vorrebbe realmente dire.

L'ultima forma di silenzio mette in condizione colui che parla di essere accolto pienamente. Non solo nelle parole che egli proferisce, bensì nelle sue idee, motivazioni, valori e obiettivi, condividendo con lui le gioie, le sofferenze ed i problemi, e - laddove possibile - aiutandolo. In questo modo si attiva un'accoglienza dell'altro aperta, profonda e completa. Colui che parla sperimenta l'accettazione piena e colui che ascolta può sentire nella propria pelle ciò che l'interlocutore sta vivendo; da ciò si può capire che questa forma di silenzio non è di certo passiva (qualcosa che non deve essere fatto), bensì richiede un comportamento attivo - cercare di vivere l'altro realmente, concretamente.

Perché il dialogo possa funzionare efficacemente è necessario che le persone coinvolte si pongano in una condizione di reciproca apertura. In questo senso, è importantissimo considerare il ruolo svolto dalla fiducia.³ Secondo John Locke, la fiducia è quel *vinculum societatis* (Locke, 1660/1954) (cioè "obbligazione sociale, relazione sociale") senza la quale anche le più elementari forme di vita sociale ne verrebbero fortemente limitate. Basti pensare a tutti quegli atti che poniamo in essere ogni giorno senza rifletterci troppo, ma che richiedono comportamenti fiduciosi come quando si va dal medico o si prende l'aereo, ecc. È possibile notare questa disposizione anche nel mercato. È stato osservato, ad esempio, che "gli uomini d'affari spesso preferiscono concludere con la loro 'parola d'onore', la loro stretta di mano, la 'comune onestà e rispettabilità', addirittura quando la transazione implica l'esposizione a seri rischi" (Macaulay, 1963, p. 58) negli scambi tra imprese (Parolin, 2002) come nelle relazioni al loro interno.

È stato altresì sottolineato che, perché si possa stabilire una relazione di fiducia reciproca è necessario che il soggetto che pone la fiducia nei confronti dell'altro soggetto della relazione faccia questo su un

³ A proposito di fiducia e rispondenza fiduciaria si veda Pelligra, 2007.

piano di sostanziale parità dal punto di vista ontologico, senza obiettivi nascosti e liberamente (Pelligra, 2007; Luhmann, 2002). Infatti, se le persone non sono allo stesso livello, ma una è più forte dell'altra, la "fiducia" non è genuina e perde la sua efficacia; allo stesso tempo, se la fiducia non è riposta liberamente, ma si ha fiducia nell'altro perché si sa che egli in realtà è obbligato a comportarsi in un certo modo, non si sta dando fiducia, ma solamente sfruttando una posizione di preminenza; anche in questo caso il meccanismo fiduciario troverà notevoli ostacoli a funzionare.

Non si può comunque negare che ordinariamente nell'impresa emergano situazioni di conflitto. Per cui la qualità delle relazioni deve essere verificata periodicamente, attraverso un reciproco ascolto così che anche i momenti di crisi possano essere trasformati in occasioni di crescita per tutta l'organizzazione, nella consapevolezza che i conflitti non devono essere esorcizzati bensì superati facendo della diversità tra i soggetti una vera e propria ricchezza. Il dialogo aperto, sincero e continuo, portato avanti con impegno, cura e perseveranza costituisce, inoltre, un significativo antidoto contro la tentazione di tradire la fiducia (Elangovan, Shapiro 1999). Esso ha in sé la potenzialità di condurre le persone alla comunione, ad una relazione che non è mera vicinanza o semplice appartenenza ad un gruppo ma, molto di più, è partecipazione degli uni agli altri e di ciascuno al tutto (Bohm, 2003). Tale forma di interazione è bene espressa dalla relazione di reciprocità in cui si sperimenta il dare ed il ricevere, il donarsi ed il ricevere l'altro, il donarsi ed il riceversi dall'altro, perché il rapporto con l'altro trasforma.

Bruni (2006) specifica che, se la reciprocità è una, le forme in cui essa si può esprimere sono tante. Egli considera, in particolare, tre forme di reciprocità: la reciprocità cauta, la reciprocità *philía* o dell'amici- zia e la reciprocità *agápe*.

La prima, che considera il rapporto sinallagmatico tipico della relazione contrattuale, "consiste nel fatto che ai soggetti non è richiesto di sacrificare qualcosa del proprio interesse personale: la cooperazione emerge sulla sola base dell'interesse, della convenienza, cui vanno aggiunti requisiti istituzionali" (Bruni, 2006, p. 59).

La seconda forma si può distinguere dalla prima in quanto "richiede una certa dose di sacrificio e di rischio, e il rapporto non è solo un mezzo per raggiungere interessi "esterni" al rapporto stesso, ma ha per i soggetti un valore in se stesso" (Bruni, 2006, p. 62). Questa seconda forma di reciprocità non è meramente condizionale, soprat-

tutto all'inizio del suo operare nella relazione interpersonale, ma funziona solo se la risposta dell'interlocutore è adeguata.

La terza forma, invece, è incondizionale e gratuita, in essa trovano ampio spazio le motivazioni intrinseche. Ancor più, per avere la reciprocità incondizionale "la ricompensa intrinseca è solo una condizione necessaria: la condizione sufficiente affinché un dato comportamento possa essere inquadrato all'interno di questa forma di reciprocità è che il comportamento reciprocante degli altri non condizioni la scelta di chi segue una tale logica di azione, ma condizioni il risultato della scelta" (Bruni, 2006, p. 73) ossia "l'azione è pienamente efficace solo se anche gli altri si comportano allo stesso modo (se reciprocano)" (Bruni, 2006, p. 75). Peraltro, l'*agápe* ha una caratteristica contro intuitiva - che richiama le caratteristiche sopra descritte di libertà, apertura e universalità della comunione, infatti, "nel dono gratuito ovvero nel dono come reciprocità, ti do perché tu possa a tua volta dare (non necessariamente a me)" (Zamagni, 2006, p. 35) quindi essa può produrre effetti anche su persone non direttamente coinvolte dalla relazione.

È estremamente importante che nelle imprese siano presenti tutte e tre le forme di reciprocità. La prima, la reciprocità-cauta, introduce all'interno dell'impresa le "dinamiche di mercato" assicurando maggiore libertà ai soggetti della relazione. Nel contratto, infatti, viene definito il quadro normativo all'interno del quale ognuno può agire e se questo, almeno in prima battuta, può apparire come un vincolo di fatto può essere considerato come un elemento che amplia la libertà di azione nel senso che definisce il dovuto di ciascuna parte (per esempio, la quantità di ore di lavoro, di straordinari, di ferie, il salario, ecc.) ed anche ciò che è, in qualche modo, indisponibile alla contrattazione delle parti.

La reciprocità-*philia* richiama il fatto che la sola logica del contratto non è sufficiente perché l'impresa venga gestita in modo efficiente ed efficace. I contratti sono per loro natura incompleti e risulta problematico operare se le logiche d'azione dei soggetti sono del tipo "questo non è compito mio". Allo stesso tempo quando essa funziona mette al riparo anche da logiche totalizzanti: si pensi al comportamento (tipico in taluni contesti asiatici) di chi si sente costretto a dimostrare attaccamento all'impresa rimanendo continuamente oltre l'orario di lavoro o non usufruendo di periodi di ferie. Tale tipo di reciprocità evidenzia la necessità che ciascuno faccia un passo verso l'altro rimuovendo i comportamenti opportunistici che, da una parte

e dall'altra, erodono la relazione di reciprocità inficiando il raggiungimento della comunione, oltre che dell'efficienza.

La reciprocità-agápe ricomprende la gratuità e l'incondizionalità dell'azione orientandola essenzialmente e primariamente alla costruzione di legami di fraternità tra le persone. In questo senso essa si differenzia dalla filantropia in quanto "laddove l'organizzazione filantropica fa per gli altri, l'azione gratuita fa con gli altri" (Zamagni, 2006, p. 34). Se riconsideriamo le caratteristiche tipiche della comunione (libertà, apertura, universalità, orientamento alla fioritura umana) si capisce come sia necessario attivare anche questa forma di reciprocità per raggiungere la piena comunione. Infatti, il dono autenticamente gratuito è libero e liberante, nel senso che chi intende farlo lo fa senza costrizioni, inoltre non intende esercitare e non esercita alcuna forma di dominio su chi lo riceve.⁴ Allo stesso tempo, l'incondizionalità del donare, che rende libero il donante anche dalla risposta di chi riceve, non esclude il desiderio di rafforzare la relazione tra chi dona e chi riceve, anzi la risposta reciprocante di quest'ultimo porta la relazione stessa al suo compimento, alla comunione.

Gli strumenti

La comunione nelle imprese come in tutte le organizzazioni deve essere continuamente ricercata. È assolutamente irrealistico pensare che sia possibile raggiungerla una volta per tutte. Per questo è importante dotarsi di strumenti che possano favorire processi facilitatori per incrementarla o per ricostruirla laddove sia andata infranta.

Gli strumenti di comunione sono: il patto sulla missione dell'impresa; la condivisione di sé; la comunione delle esperienze; la verifica; il colloquio.

Il patto sulla missione dell'impresa

La missione esprime un concetto ampio e non univocamente definito dagli studiosi (Caselli, 1995; Coda, 1998; Carrus, 2000; Usai, 2002; Daft, 2007). Certamente può essere considerata sinteticamente come la finalità, la ragion d'essere dell'impresa, ossia in che modo l'impresa interpreta il suo ruolo nel mercato e nella società. Introdurre la categoria della comunione, con i suoi pilastri, in questo strumento richiama la necessità di compartecipare alla definizione della mis-

⁴ Specificando così la differenza sostanziale tra comunione-unità e massificazione-uniformità.

sione e della *vision* (proiezione della missione nel tempo) che da essa scaturisce (Baldarelli, 2005) e quindi del contenuto del patto stesso. Il patto non è un semplice contratto, anche se conserva alcune caratteristiche di questo. Nel patto sono le persone le protagoniste, laddove nel contratto solo le cose che occupano il centro della scena. Il patto rimanda alla categoria biblica dell'alleanza, dove insieme a dimensioni sinallagmatiche di diritti e di doveri di ogni parte, esiste anche il perdono, la misericordia, il ricominciare.

In particolare, non basta che il *management* definisca la missione e la *vision* e che questa venga in qualche modo sottoscritta dagli altri soggetti dell'impresa, così come viene talvolta fatto nelle imprese che intendono praticare la responsabilità sociale attraverso la sottoscrizione di codici etici, che sovente "cadono dall'alto". Questa compartecipazione potrà avvenire in modi diversi da impresa ad impresa ed in relazione alle capacità e competenze di ciascuno, per esempio attraverso commissioni di lavoro tematiche di carattere temporaneo o permanente.

Seglare un patto sulla missione significa definirla chiaramente, sebbene sempre dinamicamente, indicando a quali valori di fondo l'impresa dovrà ispirarsi nelle relazioni che essa instaurerà con tutti gli *stakeholder* - interni ed esterni. Per cui introdurre il patto nelle relazioni interne significa creare le condizioni perché si passi da una visione della produzione determinata da elementi di natura strettamente tecnica di produttività ad una notevolmente più ampia di *productiveness* (Blum, 1956) che sappia ricomprendere efficienza ed efficacia, comunque di importanza imprescindibile nella gestione d'impresa, ma anche i valori umani considerandoli al cuore della gestione stessa dando rilievo non solo al cosa si fa ma al come lo si fa, in ultima analisi alla qualità dell'azione personale e della relazione interpersonale.

Il patto sulla missione ha due caratteristiche complementari: la tradizione e l'innovazione. La prima esplicita il fatto che non sia possibile ridiscutere i contenuti del patto stesso ogni qualvolta si inserisca un nuovo membro dell'impresa; entrando nell'impresa si potrà aderire al patto stesso, ma la caratteristica dell'innovazione mantiene la possibilità di trovare nuove vie per attuare il contenuto del patto riattualizzandolo - se utile e necessario - alle mutate condizioni interne ed esterne mantenendo viva la capacità di accogliere in qualche modo il contributo di tutti.

Seglare il patto non significa sovrapporre un istituto giuridico a quelli definiti dalla legge o stabiliti dai contratti di lavoro. Infatti ciò che

può facilitarne l'applicazione è una condivisione sostanziale (ossia non solo formale) anche implicita dei principi che sovrintendono all'azione. L'incongruenza delle modalità di azione operative con quanto condiviso e sancito precedentemente può minarne, certamente, l'efficacia. Il patto fa leva sulla morale, sulla motivazione, sull'impegno personale dei singoli soggetti e del gruppo di persone costituenti l'impresa; trasformarlo in qualcosa di meramente giuridico ne limiterebbe fortemente la portata e - probabilmente - anche l'efficacia.

In questo senso, avere presenti le varie forme di reciprocità può essere importante per non considerarlo come un grimaldello per pretendere qualcosa dagli altri, bensì un valido strumento per ricordare a se stessi ed agli altri la medesima vocazione alla comunione, quindi nell'orientarsi e ri-orientarsi ad "essere-in-dono".

La condivisione di sé

Essere in dono, non donare qualcosa, ma donare se stessi. La comunione si alimenta del dono di sé, il quale assume le più varie sfumature. Una di queste è appunto rappresentata dalla possibilità di poter condividere con gli altri ciò che si è con le proprie caratteristiche e capacità, successi o gli insuccessi, preoccupazioni o speranze correlate o anche non direttamente correlate alla dimensione lavorativa (Barnard, 1938; Crozier, 1992). Evidentemente perché le persone siano spinte a condividere con gli altri le proprie prospettive sulla realtà aziendale occorre che si sentano comprese e valorizzate. Se, ad esempio, si richiede di esprimere creatività e innovazione, ma alla lunga non le si considera affatto, si finisce per svilire anche il più piccolo tentativo di offrire il proprio contributo al successo dell'impresa, appiattendolo le proprie posizioni su quelle di chi la governa con conseguenze negative che possono essere anche di notevole portata.

Occorre quindi creare le condizioni perché tali volontà e capacità siano rinforzate da un contesto organizzativo che sappia autenticamente rispettare e valorizzare la persona e, allo stesso tempo, che favorisca e sviluppi la capacità relazionale dei singoli e dei gruppi creando cioè "spazi" adeguati di comunione formale ed informale in cui si condivida la visione sull'impresa e dell'impresa. Evidentemente, perché si possano sperimentare tutte le potenzialità della condivisione di sé si richiede che tra i soggetti della relazione sussista una notevole fiducia. Quanto grande è la fiducia reciproca tanto

grande sarà la possibilità di aprirsi all'altro. La fiducia, qui, si nutre di fatti concreti, di comportamenti coerenti con quanto dichiarato, di tatto, di rispetto.

Non si può pensare che l'altro comunichi se stesso come una macchina del caffè fornisce il prodotto non appena si introduce la moneta; in altri termini, si intende sottolineare l'importanza delle motivazioni intrinseche dei soggetti, motivazioni che sono per così dire "impagabili", non si possono acquistare, piuttosto si possono riconoscere ed apprezzare ottenendo, in questo modo, l'effetto di un loro rafforzamento (Deci, 1975). Ma perché sia un autentico strumento di comunione, la condivisione di sé deve arrivare ad essere - prima o poi - reciproca. Essa potrà essere tanto più efficace se sarà accompagnata da una corrispondente accoglienza, intensa e profonda che dica partecipazione e immedesimazione, in grado di comprendere (prendere con sé) ciò che l'altro intende condividere favorendo la valorizzazione e lo sviluppo delle sue capacità (Sen, 1999).

La comunione delle esperienze

Se nel passato l'impresa era caratterizzata dal predominio del fattore capitale, con l'avvento della società dei servizi, il predominio è certamente appannaggio della conoscenza (Rullani, 2004). Il fattore conoscenza è detenuto dalle persone, ma la massima profusione d'impegno da parte di queste nella condivisione del proprio patrimonio conoscitivo e quindi nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi non è né ovvia né automatica. Tali circostanze costringono i *manager* a ricercare ed adottare nuove vie nella conduzione delle imprese. In particolare un ruolo non secondario è svolto dalla conoscenza tacita. Essa è una forma di conoscenza strettamente legata all'esperienza che le persone maturano nella pratica operativa, quindi correlata alle caratteristiche personali dei soggetti stessi e del contesto nel quale essi sono inseriti. Il punto è che le persone "sanno di più" di ciò che riescono ad esplicitare, a spiegare, a codificare (Polanyi, 1967), quindi risulta del tutto evidente l'importanza di far emergere tale tipo di conoscenza che, proprio per la sua conformazione e unicità costituisce un potenziale estremamente importante per chi la detiene. La condivisione della conoscenza (quella codificata e, ancor più, quella tacita) risulta tanto importante quanto tutt'altro che agevole. In questo senso, un ruolo estremamente importante è svolto dalle reti di relazione (Rullani, 2004) che si sviluppano nei vari contesti organizzativi.

Questo strumento si pone nell'intento di favorire l'attivazione di "processi facilitatori" in cui la conoscenza si alimenti e si diffonda. Talune conoscenze, esperienze, rischiano di "spegnersi" in chi le possiede se non vengono condivise. Attivare le "condizioni di comunione" attraverso le sue determinanti costituisce una via non soltanto per condividere le conoscenze di cui si dispone consapevolmente, ma acquisirne di nuove ed anche per scoprire quelle di cui si dispone in modo inconsapevole e che la relazione, non qualunque tipo di relazione, con gli altri fa emergere. L'apprendimento, infatti, "non riguarda semplicemente parti di informazione, ma relazioni che danno senso a ciò che si è appreso e le conoscenze non sono statiche né additive, ma frutto di un'interazione costante con l'applicazione in concreto" (Boi, 2009, pp. 85-86). La narrazione delle esperienze può essere di incoraggiamento in chi ascolta per superare eventuali difficoltà simili, per non commettere errori già commessi, o per trarre vantaggio dalle esperienze di successo.

La conoscenza intesa anche nella sua dimensione di sapere relazionale costituisce un patrimonio irrinunciabile per l'impresa. Tanto più per un'impresa di comunione risulta importantissimo favorire lo scambio di esperienze, in cui il *focus* è posto su ciò che nei propri comportamenti ha favorito o meno il raggiungimento della comunione tra le persone. Mettere in comune le esperienze è quindi importante non soltanto per trasformare la conoscenza individuale in conoscenza organizzativa, bensì per svilupparle entrambi e, non da ultimo, costituisce uno strumento preziosissimo per la condivisione di senso (Weick, 1995) nell'agire e nell'operare insieme nell'impresa e dell'impresa.

La verifica

Il quarto strumento è orientato alla verifica ed al miglioramento continuo sia nel modo di operare nelle varie aree aziendali (produzione, *marketing*, ecc.) sia nella qualità delle relazioni interpersonali evidenziando i punti di debolezza su cui intervenire e quelli di forza da sviluppare. Perché la verifica vada a buon fine "non deve essere un rito; non deve essere una procedura; non deve essere un *una tantum*; non deve essere un processo (nel senso giudiziario del termine)" (Costa, Gianecchini, 2005, p. 326).

Questo strumento può essere messo in pratica attraverso incontri periodici in piccoli gruppi coordinati da un moderatore avente il compito di assicurare che ciò che viene detto vada a reale beneficio delle singole persone e dell'impresa: un'occasione per rimuovere in-

sieme ciò che è di ostacolo, o puntare decisamente su ciò che favorisce, il buon andamento della gestione e la comunione tra le persone e le aree funzionali dell'impresa.

Punto di riferimento e faro di questo strumento è rappresentato senza dubbio dalla missione dell'impresa. La verifica diverrà più efficace nella misura in cui essa sarà espressione delle dinamiche di dialogo, fiducia e reciprocità sviluppate e vissute, non solo in quella circostanza, ma nella quotidianità delle relazioni.

Il colloquio

Se impiegare il tempo con i collaboratori per il dialogo, approfondendo la reciproca conoscenza mettendo in atto l'ascolto reciproco, inteso in un'accezione ampia, come apertura all'altro e immedesimazione nell'altro, genera effettivamente un costo, costituisce allo stesso tempo non solo una modalità relazionale che valorizza la persona. Creando le condizioni per la fioritura umana, favorisce indirettamente, da una parte, l'effettivo esercizio della *leadership* e, dall'altra, la libera espressione delle peculiari capacità personali. È stato infatti sottolineato che anche nelle situazioni di crisi e caratterizzate da rigidità, nel senso che non è possibile realizzare *turnover* nel personale, "le relazioni [dei *manager*] con i dipendenti sono un dato praticamente non modificabile; a fare la differenza sono le loro relazioni con le persone" (Drucker, 2003, p. 102). A questo proposito occorre tenere presente che "molte relazioni di *mentoring* si possono creare grazie alla condivisione di interessi e valori" (Noe et al., 2006, p. 277) tra i soggetti della relazione.

Nel colloquio si considerano, di volta in volta a seconda dei soggetti coinvolti, sia le questioni relative all'andamento della vita dell'impresa, delle relazioni di comunione tra i suoi protagonisti, ma anche la posizione del singolo con le sue esigenze di vario genere, come, ad esempio, i suoi fabbisogni formativi, prospettive di sviluppo e crescita professionale, trasferimento ad altri servizi e così via. L'attivazione dei pilastri della comunione permette agli interlocutori di esprimersi più liberamente e pienamente facendo sì che anche questo strumento possa manifestare tutte le sue potenzialità a servizio della performance personale e relazionale.

Il colloquio non deve essere necessariamente fatto con l'imprenditore o con chi occupa una posizione gerarchica superiore anzi, a seconda delle circostanze, realizzato in questo modo potrebbe rivelarsi inutile ed inopportuno se non addirittura dannoso. Può essere profi-

cuo fare ricorso a figure quali quella del coach (Noe et al., 2006), sia esso un collega, un *manager* o un consulente esterno che, dotate di adeguate competenze, possono supportare le persone nello sviluppo delle proprie conoscenze, della propria professionalità, nonché della capacità di costruire relazioni interpersonali armoniose.

Pur senza ignorare la rete di relazioni definita formalmente, gli strumenti realizzano, sviluppano ed infittiscono soprattutto la rete di relazioni informale, la quale riveste un ruolo sempre più determinante per il successo economico e sociale di ogni organizzazione (Barnard, 1938; Peters, Waterman jr., 1984; Drucker, 2003).

4. Conclusioni

Imprese di comunione dunque, condotte con uno stile manageriale espressione di quel rinnovamento che la comunione vissuta porta nella vita delle persone e dei gruppi, sino a creare delle organizzazioni che siano luoghi e strutture di comunione dal momento in cui la ricchezza viene prodotta a quello in cui essa viene distribuita. L'Economia di Comunione offre quindi una prospettiva che supera la netta separazione tra logica d'azione nel momento della produzione ed in quello della distribuzione della ricchezza (Negri, 2005) orientando l'azione manageriale a vivere le molteplici dimensioni dell'impresa in modo unificato. Questa costituisce, forse, una delle peculiarità e, allo stesso tempo, una delle sfide più ardate con cui le imprese EdC sono e saranno chiamate continuamente a confrontarsi se intendono essere fedeli al progetto.

L'impresa di comunione dimostrerà di essere coerentemente tale nella misura in cui riuscirà a mettere al cuore della propria azione, del proprio modo di essere la centralità della persona ed il bene comune. Questa opzione che potrà sostanziarsi di una molteplicità di significati ed espressioni, dovrà puntare, senz'altro, sulla qualità delle relazioni che essa sviluppa al suo interno come all'esterno con il contesto ambientale nel quale è inserita e con quello più ampio, internazionale e mondiale, di cui si sente parte. Così darà alla propria azione il crisma del consenso inteso non solo come legittimazione ad agire o semplice accordo tra più, bensì anche come individuazione di obiettivi comuni da raggiungere attraverso vie da percorrere condivise e, soprattutto, inteso come foriero di nuovi e più profondi significati da attribuire all'operare ed all'operare insieme.

In questo modo l'impresa di comunione assumerà un ruolo culturale e sociale ben più esteso del suo stesso essere semplicemente impre-

sa, ampliandone la *mission*, o meglio rispondendo pienamente alla vocazione comunitaria che scaturisce direttamente dalla sua stessa natura ed offrendo un contributo concreto e visibile alla diffusione della cultura di comunione su scala planetaria e con essa di un nuovo modo di essere impresa.

Riferimenti bibliografici

- Araújo V. (2000), "Quale visione dell'uomo e della società?", in Bruni L., Moramarco V. (a cura di), *L'Economia di Comunione: verso un agire economico a "misura di persona"*, Vita e Pensiero, Milano.
- Argiolas G. (2009), "Economia di Comunione", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma.
- Baldarelli M.G. (a cura di) (2005), *Verso l'economia civile: una prospettiva economico-aziendale*, Maggioli Editore, Rimini.
- Barnard C.J. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge Ma.
- Blum F.H. (1956), "Social Audit of the Enterprise", *Harvard Business Review*, marzo-aprile.
- Bohm D. (2003), *On dialogue*, Routledge, Londra.
- Boi T. (2009), "Intelligenza sociale. Verso una teoria relazionale dell'intelligenza nel quadro della pedagogia di comunione", *Nuova Umanità*, n. 1, Città Nuova, Roma.
- Bruni L. (2006), "Serpenti e colombe. Per una teoria della reciprocità plurale e pluralista", in Sacco P., Zamagni S., *Teoria economica e relazioni interpersonali*, Il Mulino, Bologna.
- Bruni L. (2008), *Il prezzo della gratuità*, Città Nuova, Roma.
- Bruni L., Smerilli A. (2009), *Benedetta economia*, Città Nuova, Roma.
- Bruni L., Zamagni S. (2004), *Economia civile*, Il Mulino, Bologna.
- Bruni L., Zamagni S. (a cura di) (2009), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma.
- Carrus P.P. (2000), *Le nuove condizioni di realizzazione della missione dell'impresa: strategia, risorse e sistema relazionale*, Cedam, Padova.
- Caselli L. (1995), "Finalità generali dell'impresa", in Caselli L. (a cura di), *Le parole dell'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Coda V. (1998), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Costa G., Gianecchini M. (2005), *Risorse umane, persone, relazioni e valore*, Mc Graw Hill, Milano.
- Costa G., Giubitta P. (2004), *Organizzazione aziendale*, Mc Graw Hill, Milano.
- Crozier M. (1992), "È vincente l'impresa che impara ad ascoltare", Intervista a cura di Libelli M., *L'Impresa*, n. 2.
- Daft R.L. (2007), *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano.
- Deci E. (1975), *Intrinsic Motivation*, Plenum Press, New York.

- Di Bernardo B., Rullani E. (1990), *Il Management e le macchine*, Il Mulino, Bologna.
- Drucker P.F. (2003), *Il management della società prossima ventura*, Etas, Milano.
- Elangovan A.R., Shapiro D.L. (1999), "Il tradimento della fiducia entro le organizzazioni", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 173.
- Foresi P. (2001), "Conoscenza e comunione", *Nuova Umanità*, n. 2, Città Nuova, Roma.
- Giudici E. (1992), *Le nuove prospettive per l'efficienza e per l'efficacia delle imprese*, Giapichelli, Torino.
- Golin E., Parolin G. (2003), *Per un'impresa a più dimensioni*, Città Nuova, Roma.
- Locke J. (1660/1954), *Essays on the Law of Nature*, Clarendon Press, Oxford.
- Lubich C. (2006), *La dottrina spirituale*, Città Nuova, Roma.
- Luhmann N. (2002), *La fiducia*, Il Mulino, Bologna.
- Macauley S. (1963), "Non-contractual Relations in Business: A Preliminary Study", *American Sociological Review*, n. 28.
- Negri V. (2005), "Linee introduttive alla storia della responsabilità sociale dell'impresa", in Tarchi P. (a cura di), *Etica del profitto e responsabilità sociale dell'impresa*, Città Nuova, Roma.
- Noe A.R., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M. (2006), *Gestione delle risorse umane*, Apogeo, Milano.
- Parolin G. (2002), "La fiducia nelle reti di imprese", *Impresa Sociale*, n. 62.
- Parolin G. (2009), "Cultura organizzativa", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma.
- Pelligra V. (2007), *I paradossi della fiducia. Scelte razionali e dinamiche interpersonali*, Il Mulino, Bologna.
- Peters T., Waterman R. jr. (1984), *Alla ricerca dell'eccellenza*, CDE, Milano.
- Pfiffner J.M., Sherwood F.P. (1992), *Manuale di organizzazione*, Franco Angeli, Milano.
- Polanyi M. (1967), *The Tacit Dimension*, Anchor Books, New York.
- Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza*, Carocci, Roma.
- Sen A. (1999), *Development as Freedom*, Anchor Books, New York.
- Sorgi T. (1998), *Costruire il sociale*, Città Nuova Editrice, Roma.
- Usai G. (2002), *Le organizzazioni nella complessità*, Cedam, Padova.
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- White L.A. (1959), "The Concept of Culture", *American Anthropologist*, vol. 61, n. 2, April.
- Zamagni S. (2006), "L'economia come se la persona contasse. Verso una teoria economica relazionale", in Sacco P., Zamagni S. (a cura di), *Teoria economica e relazioni interpersonali*, Il Mulino, Bologna.
- Zanghì G.M. (1980), "Poche riflessioni su la persona", *Nuova Umanità*, n. 7, Città Nuova Editrice, Roma.
- Zanchì G.M. (2007), *Notte della cultura europea*, Città Nuova, Roma.
- Zappalà R. (1992), "Comunismo, Capitalismo, Comunione. Riflessioni in chiave antropologica", *Nuova Umanità*, n. 80/81, Città Nuova Editrice, Roma.

Economia di Comunione, microfinanza e impresa sociale: l'esperienza della Bangko Kabayan, una banca rurale filippina¹

Teresa Ganzon

Sommario

1. Il mandato delle banche rurali - 2. Professionalizzazione ed espansione della Ibaan Rural Bank - 3. La Ibaan Rural Bank e il progetto di Economia di Comunione - 4. La Fondazione Ibaan Rural Bank, Inc. - 5. La crisi finanziaria asiatica del 1998 - 6. L'ingresso della Bangko Kabayan nella microfinanza - 7. La Bangko Kabayan come impresa sociale

1. Il mandato delle banche rurali

La Ibaan Rural Bank Inc.² è stata fondata nell'agosto 1957, come risposta all'appello lanciato dal governo filippino per un diretto coinvolgimento del settore privato nello sviluppo delle zone rurali mediante la creazione di istituti finanziari nelle municipalità di tutta la nazione. Lo scopo di tale appello era di incrementare la concessione di crediti in favore di agricoltori, pescatori, piccoli commercianti e lavoratori di altri settori che, soprattutto a causa della dimensione delle loro imprese e per la mancanza di garanzie accessorie, non avrebbero potuto accedere a crediti formali, secondo le regole in vigore per l'ottenimento di finanziamenti commerciali. Pertanto, in base al mandato contenuto nella legge che diede vita

¹ L'articolo è stato tradotto in italiano dalla dott.sa Martina Marzocchi.

² Ragione sociale originale della Bangko Kabayan.

alle *Rural Banks*,³ la Ibaan Rural Bank comprese il ruolo di sviluppo che era stata chiamata a svolgere - principalmente quello di intermediario - favorendo l'accesso al credito della popolazione rurale che non possedeva garanzie accessorie o la cui terra era oggetto di dichiarazione fiscale o di *free patent*, un documento, quest'ultimo, considerato di rango inferiore dalle banche commerciali e dagli istituti di credito.

Nel corso degli anni, e in particolare durante gli anni '70, la Ibaan Rural Bank fu soggetta a dissesti aziendali dovuti a programmi di prestito diretto o non garantito promossi dal Governo.⁴ Nonostante il Governo fornisse le fonti necessarie per tali programmi, tramite meccanismi di rifinanziamento elaborati dalla Banca Centrale, il rischio era quasi interamente assunto dalle banche rurali che fungevano da canale per il rilascio di prestiti, poiché anche in caso di mancato incasso delle rate degli agricoltori le banche rurali erano responsabili della restituzione di tali fondi nei confronti della Banca Centrale. A posteriori, il fallimento di questi programmi ha messo in luce la mancanza di capacità tecniche, sia da parte degli agricoltori (nella gestione della loro produzione e nell'organizzare la restituzione del debito), sia da parte degli istituti di credito che non applicarono filtri efficaci o non seppero monitorare i prestiti concessi, lasciando che si trasformassero in problemi di rilevanza contabile. Le banche rurali, semplicemente, concedevano prestiti (ampiamente finanziati dalla Banca Centrale secondo quanto disposto da una serie di principi forniti dalla Banca Centrale stessa), a fronte di depositi da parte degli abitanti delle città. Non vi era la consapevolezza di servire un particolare segmento della popolazione rurale, partendo dal semplice presupposto che chi patrocinava i servizi della banca rurale erano i piccoli imprenditori o i depositanti, dato che i più grandi avevano accesso alle banche commerciali.

Inoltre, siccome la formazione del personale e dei dirigenti delle banche rurali venne relegata ad un corso base sulla gestione delle banche rurali della durata di due settimane, richiesto dalla Banca Centrale (ma successivamente dimenticato da molti dei banchieri, che gestivano i loro istituti come aziende a conduzione familiare, nominando membri della propria famiglia, non sempre qualificati, per la gestione), la maggior parte delle banche rurali risultò essere mal organizzata per affrontare le difficoltà economiche degli anni post

³ *Republic Act 720*: Legge regolamentante le Banche Rurali del 1954.

⁴ Riferimento specifico a Masagana '99 (un programma di prestiti per coltivatori di riso) e a Bakahang Baranggay (prestiti per l'allevamento e l'ingrasso di bestiame).

legge marziale. Di conseguenza, negli anni '80 più di 100 banche rurali furono chiuse per non essere state in grado di far fronte alle insolvenze derivanti dal mancato rientro dei prestiti concessi o dalla mancanza di volontà di pagare per conto dei loro debitori. Un'ulteriore e significativa ragione dei fallimenti delle banche rurali in questo periodo (e fino ai giorni nostri) furono le irregolarità commesse da dirigenti e membri di staff. L'agenzia preposta al controllo, ovvero la Banca Centrale,⁵ non individuò e non risolse immediatamente queste irregolarità, non riuscendo così ad evitare una dissipazione delle risorse della banca fino alla bancarotta e/o alla riduzione del deposito pubblico. E certamente non fu di aiuto la repentina decisione della Bangko Sentral ng Pilipinas di rideterminare il prezzo di fondi destinati al rifinanziamento, da tassi altamente agevolati dell'1-3% annuo a tassi di mercato del 12-16% annuo, cogliendo la maggior parte delle banche rurali impreparate e gravandole di obbligazioni a tassi di interesse che non erano abituate a gestire.

2. Professionalizzazione ed espansione della Ibaan Rural Bank

Quando la Ibaan Rural Bank si trovò in questa situazione di difficoltà, dovette compiere una trasformazione a 360°, tra cui un completo rinnovamento di tutto il personale per poter allontanare coloro che avevano commesso delle irregolarità. Venne lanciata un'aggressiva campagna di raccolta depositi che fece nascere una nuova consapevolezza rispetto al concetto di cliente, per lo meno in termini di importanza del depositante, dato che la banca aveva un serio bisogno di fondi per poter superare la crisi, fermo restando il fatto che la Bangko Sentral ng Pilipinas non avrebbe concesso ulteriori rifinanziamenti fino a quando la posizione finanziaria della Ibaan Rural Bank non fosse migliorata.

La ripresa della Ibaan Rural Bank divenne quindi fortemente ancorata alla professionalizzazione dei suoi dirigenti e lavoratori, all'evoluzione di una cultura del servizio a favore dei clienti - siano essi depositanti o mutuatari - e alla destinazione degli *asset* acquisiti e accumulatisi in seguito a prestiti insoluti. Ci vollero quasi dieci anni (1978-1986) per effettuare una vera inversione di tendenza e riportare la banca rurale a guadagnare sulle operazioni.⁶

⁵ Questa è meglio conosciuta come Bangko Sentral ng Pilipinas.

⁶ Negli anni precedenti le perdite o i guadagni registrati erano derivati dalla vendita degli *asset* acquisiti.

Entro il 1990, la Ibaan Rural Bank aveva riguadagnato terreno come istituto di credito agricolo, sia a livello finanziario che organizzativo. Contava su un corpo dirigenti e lavoratori selezionati e durante una riunione di programmazione strategica nel 1991 venne presa la decisione di perseguire una strategia di espansione mediante la creazione di filiali nelle varie municipalità della provincia di Batangas. Il programma mirava a fornire servizi di deposito e di prestito ad una clientela rurale, e si scelse di situarsi proprio nelle zone rurali a discapito delle città, supponendo che i clienti delle aree urbanizzate fossero già ampiamente serviti dalle numerose banche presenti, mentre i clienti di villaggi e città minori avessero bisogno di servizi efficienti, analoghi ai prodotti offerti dalle banche commerciali (conto correnti, servizi di rimessa valutaria, ecc.) e non ne stessero beneficiando da altre banche rurali.

La più significativa concretizzazione di tale strategia (di espansione) fu la decisione degli azionisti di maggioranza di trasformare la banca in un'impresa di Economia di Comunione (EdC).

3. La Ibaan Rural Bank e il progetto di Economia di Comunione

Il progetto di EdC fu lanciato da Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari, nel 1991, quando scendendo dall'aereo a San Paolo, in visita alla comunità "focolarina" del Brasile, notò quante *favelas* circondavano i grattacieli della città. Paragonandole alla corona di spine posta sul capo di Gesù, comprese che era necessario un impegno maggiore da parte dei membri del Focolare verso i poveri, anche perché molti dei membri del movimento proprio facevano parte di quei poveri. Nonostante ogni membro si impegnasse a condividere i propri "beni" materiali e spirituali, mettendoli in comune come era prassi tra i primi Cristiani⁷ e a disposizione degli altri membri bisognosi della comunità, soddisfare le necessità basilari di coloro che si trovavano in gravi difficoltà non era più sufficiente. Pertanto Chiara Lubich lanciò una sfida agli imprenditori impegnati nel movimento: convertire le loro imprese in enti i cui profitti, invece che finire nelle tasche degli azionisti, fossero destinati a tre diverse finalità: i bisogni dei poveri (a partire dalla gente povera della comunità del Focolare); a favore di strutture per la formazione che assicurassero la continuità degli studi, coltivando e fortificando questo nuovo orientamento

⁷ "La comunità dei credenti aveva un cuor solo e un'anima sola. (...) Nessuno tra essi era bisognoso" (Atti degli Apostoli 4: 32-37).

aziendale (la cultura del dare); ed infine a favore del reimpiego o reinvestimento di capitali all'interno dell'azienda stessa, nell'intento di assicurare la sostenibilità e la crescita dell'impresa, essendo così in grado di provvedere maggiormente ai primi due obiettivi.

Il concetto di EdC di Chiara Lubich fu rivoluzionario ed ebbe una risonanza immediata nei cuori della seconda generazione di azionisti di maggioranza della Ibaan Rural Banc, Francis e Teresa Ganzon (già membri del Movimento dei Focolari), tanto da rivoluzionare la loro visione di azienda. Scoprirono un rinnovato impegno nel lavoro, un nuovo tipo di gestione della banca rurale, e come questo possedesse un incredibile potenziale a beneficio del bene comune. Decisero, dunque, di adottare tale filosofia e, coerentemente, di costruire un'azienda che si allontanasse dal tradizionale concetto di banca rurale come singola unità operativa. In questo modo, si poteva generare più occupazione, si poteva estendere la copertura geografica dei servizi finanziari e sarebbero aumentati i profitti da condividere nell'EdC.

Due grandi sfide rimanevano da affrontare per compiere tale decisivo passo verso la trasformazione della Ibaan Rural Bank: maggior capitale e maggiore *know-how*, poiché la direzione dei coniugi Ganzon non possedeva competenze né aziendali né finanziarie: Francis era avvocato e Teresa giornalista. Essi capirono che per rendere concreta la visione di EdC della Lubich, l'entusiasmo, le buone intenzioni e il duro lavoro non bastavano da soli, ma occorreva anche aumentare *know-how* e capitale.

Ancilla, una società di consulenza aziendale nonché un'impresa di EdC, subentrò e fornì gli strumenti e la formazione che la direzione amministrativa della Ibaan Rural Bank necessitava per far crescere l'impresa. Questa esperienza di reciprocità tra Ancilla e la Ibaan Rural Bank fu importante in quanto, unendo due imprese di EdC, si rafforzò per entrambe l'adesione e la fiducia al nuovo paradigma economico.

Rispetto al bisogno di ricapitalizzazione, nonostante il reinvestimento della maggior parte degli utili degli anni precedenti, l'espansione richiedeva ancora quantità di capitale superiori a quanto gli azionisti di maggioranza potessero immettere nella banca. In maniera provvidenziale (e i ripetuti "interventi della provvidenza", da quel momento in poi, sono stati un marchio della trasformazione della Ibaan Rural Bank in un'impresa di EdC), il secondo più importante azionista, sebbene socio di minoranza, avendo a sua disposizione

maggiori risorse finanziarie si offrì di prestare ai Ganzon il denaro necessario per adattare (pro rata) la loro quota di partecipazione all'aumento di capitale prospettato. Sebbene avesse offerto una somma tale da renderlo di fatto azionista di maggioranza, insistette perché i coniugi Ganzon mantenessero la maggioranza e gli rimborsassero il denaro prestato senza una scadenza predeterminata, ma esclusivamente in funzione della capacità della coppia di risanare il debito.

Pertanto, nel 1991, in risposta a questa sfida, gli azionisti di maggioranza della Ibaan Rural Bank rivoluzionarono l'impresa, convertendola nell'odierna realtà imprenditoriale di sviluppo sociale che si affida alla strategia della mobilitazione delle risorse. Il nuovo assetto avrebbe dovuto consentire alla banca di offrire servizi alla comunità rurale e destinare due terzi degli utili in favore di un'entità più vasta e globale, rappresentata dalla comunità mondiale del Focolare.⁸

4. La Fondazione Ibaan Rural Bank, Inc.

Quasi contemporaneamente, la Ibaan Rural Bank costituì un nuovo ente, la *Ibaan Rural Bank Foundation, Inc.*, la cui finalità era la continuità dei progetti sociali sottoscritti dalla Ibaan Rural Bank nell'adesione all'impegno dello sviluppo delle comunità locali in cui era presente e di fatto, la Fondazione mantenne l'attenzione su tale prospettiva finale. Negli anni precedenti al 1991, la Ibaan Rural Bank aveva già intrapreso programmi di borse di studio per aiutare studenti dotati, ma indigenti nel farli proseguire sino ad un grado di istruzione secondaria e terziaria, con la speranza che questi, a loro volta, terminati gli studi, potessero aiutare sia le famiglie che la comunità. Questo è ciò che spinse la Fondazione a perseguire ed estendere la copertura di tali programmi di borse di studio. In qualità di istituzione finanziaria locale, contribuì generosamente ai progetti della Chiesa e del Governo locale mediante un supporto finanziario.⁹ Inoltre, diede vita e divenne promotrice di attività della comunità come il "forum dei candidati e dei gruppi", il cui intento era favorire il dialogo tra differenti partiti politici e gruppi di interessi persino durante periodi

⁸ Direttamente alle famiglie e persone bisognose o alle strutture della comunità (piccole città, zone industriali, centri di formazione), dedite alla testimonianza, allo studio e alla formazione della cultura di comunione e unità.

⁹ Durante le elezioni, la Ibaan Rural Bank supportò il NAMFREL locale (Movimento Nazionale per le Libere Elezioni) con locali, personale, computer e materiali vari a servizio della COMELEC (Commissione sulle Elezioni) quale braccio cittadino.

di forti divisioni elettorali, in modo tale che programmi politici diversi potessero comunque convivere in un'atmosfera di rispetto e di ricerca del bene comune. Ancora una volta, il desiderio di utilizzare il prestigio e lo *status* di comunità a servizio della ricerca del dialogo, ha rappresentato una svolta significativa per la Fondazione e la Ibaan Rural Bank come istituzioni locali.

5. La crisi finanziaria asiatica del 1998

In occasione del suo quarantennale, la Ibaan Rural Bank adottò l'attuale ragione sociale di Bangko Kabayan, sentendosi pronta a compiere il processo di espansione al di fuori della provincia di Batangas e all'interno di altre aree della Regione 4. Aveva conseguito una crescita fenomenale (passando da 50 milioni di peso nel 1991 ad 1 miliardo di peso nel 1997), principalmente grazie ad un'aumentata fiducia da parte dei depositanti a cui la banca si era assiduamente "dedicata" negli anni attraverso l'orientamento verso il servizio al cliente ed il *management* delle relazioni. Tuttavia, la crisi finanziaria del 1998 lasciò il segno portando a numerosi fallimenti aziendali. Fu solo in questo momento che la Bangko Kabayan si rese conto che le sue procedure di concessione dei crediti non erano così solide e che la banca aveva investito in prestiti senza un'adeguata valutazione dei rischi e senza un'appropriata conoscenza e analisi della capacità di restituzione dei mutuatari. Il vecchio sistema di concessioni di prestiti, vincolato alle garanzie accessorie, era stato applicato di nuovo, ma questa volta a quantità di denaro elevate in virtù di progetti che la banca non aveva saputo analizzare con il sufficiente *know-how* tecnico.

Pertanto un'ingente quantità di quei prestiti andò insoluta. Fortunatamente, questi erano coperti da proprietà immobiliari che la banca fu costretta a pignorare e iniziò a vendere, per poter sopravvivere alla crisi così come avrebbe fatto una normale istituzione finanziaria. L'attenzione venne quindi interamente rivolta alla lotta alla crisi - recuperando vecchi prestiti dovuti, limitando i crediti quasi unicamente a clienti privi di rischi, gestendo nell'ambito di ridotti volumi d'affari e liquidando un'enorme quantità di immobili acquisiti come *asset*. Oggigiorno, queste preoccupazioni sono ancora fortemente tangibili, e la quantità di *asset* acquisiti resta una preoccupazione della banca anche per il suo statuto di impresa finanziaria soggetta a regolamentazione, in modo particolare nel conformarsi alle prescri-

zioni sempre più rigide imposte dalla Bangko Sentral ng Pilipinas nel tentativo di fortificare il sistema bancario.

Nonostante la Bangko Kabayan stesse incassando i vecchi prestiti e vendendo gli *asset* acquisiti, l'attenzione doveva comunque essere posta a generare ricavi e quando anche i processi di acquisizione del credito migliorarono, la quantità dei clienti sicuri, per lo meno all'interno del settore della piccola e media impresa che sino ad allora aveva rappresentato il nucleo dei mutuatari della Bangko Kabayan, si ridusse ad un numero esiguo e prezioso. A fronte della domanda di concessione di nuovi mutui, solo pochi progetti rispettavano i requisiti di fattibilità e di capacità di restituzione.

6. L'ingresso della Bangko Kabayan nella microfinanza

In una situazione di volumi d'affari ridotti, fu la base di deposito stabile, coltivata e nutrita negli anni attraverso sincere relazioni di reciprocità verso i clienti, che salvò la Bangko Kabayan in termini di liquidità. Ciò nonostante la banca si trovava ancora in assoluta necessità di aumentare i prestiti, pena l'insorgere di perdite per un buon numero di anni.

Vennero esaminate varie alternative. Nonostante la crisi, alcune banche erano cresciute offrendo conti stipendi e prestiti al consumo alla categoria degli insegnanti. La Bangko Kabayan richiese e ottenne l'accreditamento al Ministero dell'Istruzione incaricato di questo progetto. Tuttavia, alcuni burocrati richiesero, a titolo personale, una "commissione extra" oltre la somma legale. Questa "commissione extra", anche definita percentuale per "instaurare relazioni", era una prassi aziendale comune per assicurare i fondi. Coerentemente con l'impegno sottoscritto nella EdC che, tra i vari punti, comprende l'impegno di trasparenza e le pratiche di eticità, la banca decise di non accettare tale offerta e di continuare a cercare alternative coerenti alla visione e alla missione scelta, ovvero uno sviluppo rurale catalizzatore.

Nel frattempo, il termine "microfinanza" risuonava sempre più nel settore finanziario, anche se per molti anni solo le organizzazioni non governative offrivano tale servizio. Questo consisteva nella concessione di piccoli prestiti variabili da 2.000 a 150.000 peso, svincolati da gravose garanzie, a favore di segmenti di popolazione considerati altamente rischiosi o anche detti "non bancabili". Essendo comunemente considerato un programma sociale, fu la Ibaan Rural Bank Foundation che inizialmente ne esplorò la fattibilità, conceden-

do prestiti ad un gruppo-pilota di donne marginalizzate che vivevano nelle aree più lontane (rispetto al centro della città).

In soli due anni, tuttavia, la quantità inizialmente stanziata per la microfinanza (150.000 peso - 2,500 euro circa) venne triplicata e i clienti salirono a 500. Questo fatto, supportato dalle esperienze condivise da alcuni generosi banchieri rurali che si resero pionieri del progetto Grameen di microfinanza, spinse la Bangko Kabayan a trasformarlo in un prodotto finanziario regolare.

Tale decisione richiese un impegno istituzionale e manageriale sostanziale sino a cambiamenti fondamentali di molte aree operative: assumere più personale, fornire maggiore formazione, soprattutto ai funzionari amministrativi il cui lavoro prevedeva molte ore in quel settore, progettazione di nuove procedure adatte alle piccole (ma frequenti) transazioni di microfinanza, investire in hardware e software atti all'individuazione di frodi, e soprattutto spostare la mentalità tradizionale imperniata sulla necessità di garanzie - presente da oltre 30 anni come sistema tradizionale di concessione prestiti - verso il riconoscimento di altre forme di capitale (come, ad esempio, il capitale sociale costruito grazie alla vicinanza e il contatto costante con i clienti), confidando in esse.

Con il tempo, stava silenziosamente accadendo una significativa trasformazione dell'assetto della Bangko Kabayan: questi micro prestiti stavano lentamente dando una nuova dimensione a clienti cosiddetti "non bancabili", persone sostanzialmente povere e indigenti. Attraverso questi micro prestiti, esenti da garanzie accessorie, la banca stava apponendo un imprescindibile marchio di fiducia, ponendo le basi per costruire e rafforzare il capitale sociale sia della banca che dei clienti.

Questi prestiti fornirono ai micro imprenditori il sostegno e la fiducia necessari per avviare piccole attività domestiche, per scoprire e sfruttare nuove opportunità per generare introiti. Contemporaneamente alla crescita di queste attività, i micro imprenditori erano in grado di sostenere se stessi, le proprie famiglie e di guadagnare autostima. Simultaneamente al successo delle loro attività, imparavano a gestire metodicamente i propri guadagni e a restituire i prestiti. Nel contempo all'aumento dei guadagni, apprendevano il valore del risparmio e iniziavano ad assumersi la responsabilità del proprio destino finanziario.

Mediante incontri di gruppo regolari tenuti da funzionari amministrativi, i clienti, principalmente donne, impararono ad aiutarsi

vicendevolmente - in maniera positiva incoraggiandosi e, negativamente, cedendo alle pressioni dei propri pari; sperimentarono il potere dell'unità e scoprirono che in esso risiede la forza. Parlando all'unisono, impararono ad esercitare pressione su funzionari locali per ottenere i servizi che meritavano.

Cambiando il tipo di clientela, la banca a sua volta cambiò il *modus operandi* aziendale. I clienti preferiti della Bangko Kabayan divennero i micro agricoltori, piccoli o medi imprenditori, e le loro necessità divennero la base di studio per capire quali ulteriori servizi finanziari la banca potesse offrire. Divenne così un obiettivo aperto quello di fornire loro - tramite i prodotti e servizi bancari - l'opportunità, i mezzi e gli strumenti per diventare produttivi, autonomi e da ultimo, finanziariamente indipendenti.

Questa esperienza confermò l'intuizione secondo cui quando un'impresa si trasforma in uno strumento per l'uomo, questa mette in moto un processo che genera, non solo un'incalcolabile quantità di bene, ma anche il vero meccanismo capace di assicurare all'azienda sopravvivenza, crescita e prosperità.

Oggi, aiutando i non bancabili - i mutuatari ad alto rischio senza accesso ai prestiti - si interrompe la catena di povertà, perché la banca consente loro di alzare il tenore di vita e il potere d'acquisto. In questo modo, il cliente non bancabile di oggi si converte nel cliente preferito di domani, in quanto in grado di acquistare per sé, per la propria famiglia e per la propria impresa sempre più prodotti e servizi della Bangko Kabayan, diventando così un catalizzatore di crescita della cerchia di impiegati, amici e associati della banca.

Oggi, infatti, questo sta già accadendo poiché i clienti della Bangko Kabayan stanno rispondendo con fiducia e benevolenza. In una recente esperienza, quando il settore bancario rurale ha subito un calo di fiducia pubblica in seguito alla chiusura di due banche rurali nella stessa provincia a causa di azioni fraudolente, è stato il contributo dei clienti di microfinanza della stessa comunità in cui il panico stava dilagando, ad aiutare a sfatare le dicerie che tutte le banche rurali, compresa la Bangko Kabayan, stessero per chiudere. Forti di questo rapporto di reciprocità, il "sostegno del capitale sociale" ha consentito alla banca di uscire dalla crisi con la massima fiducia.

Lo stesso evento ha offerto alla direzione amministrativa della Bangko Kabayan l'opportunità di mettere in pratica un precetto dell'EdC: trattare tutti i portatori di interesse, compresi i concorrenti, con ri-

spetto e trasparenza. I dirigenti di Bangko Kabayan si sono coinvolti in un'azione collettiva (in collaborazione con altre banche rurali della zona), per ottenere (nella massima trasparenza) il sostegno dei funzionari governativi affinché venisse frenato l'istinto generale della gente di ritirare i depositi dalle banche rurali.

Oggi, oltre 70 impiegati sono impegnati nella concessione di microcredito. I prestiti di microfinanza provvedono ad oltre 8.000 clienti e rappresentano il 12% del portafoglio prestiti della Bangko Kabayan (dati di giugno 2009). Questo si traduce in 90 milioni di peso (1.5 milioni di euro) di prestiti non coperti da garanzie. Il 97% delle rate sono ripagate puntualmente e le cancellazioni sono state inferiori all'1% nel corso degli otto anni in cui la banca ha continuato ad offrire prodotti micro finanziari.

Questi 8.000 clienti sono riusciti ad accumulare 60 milioni di pesos (1 milione di euro) in depositi e questa esperienza, senza precedenti, ha dato loro gioia e fiducia in quanto ha fatto loro sperimentare che nonostante le modeste dimensioni dell'attività economica e la condizione di poveri, la capacità di risparmiare era alla loro portata.

Iniziando con due programmi base di microfinanza (programmi per prestiti di gruppo o individuali), la banca ha, oggi, aggiunto tre nuovi prodotti, che consentono ai mutuatari di richiedere prestiti più elevati per le proprie imprese e per l'istruzione dei figli. È attualmente in fase di sperimentazione un prodotto pilota di microfinanza abitativa.

Viene perseguita una strategia graduale, che segue lo sviluppo dei clienti di microfinanza passando da un programma iniziale di gruppo ad una maggiore indipendenza nei programmi singoli e, infine, quando le attività crescono e raggiungono la dimensione di "grandi" piccole e medie imprese (negli ultimi otto anni questo stadio è stato raggiunto dal 5% dei clienti), gli imprenditori sono in grado di assumere personale e di generare occupazione all'interno delle proprie comunità.

In collaborazione con un'azienda di telecomunicazioni, sono stati attivati servizi bancari di telefonia mobile per permettere alla banca di contattare clienti che vivono in aree molto distanti e che, da oggi, possono ripagare i prestiti tramite gli sms.

Oltre 200 banche rurali del paese si sono allineate a questa filosofia, fungendo da pionieri dei prestiti di microfinanza. Oggi è questo il comparto che elargisce microcredito al maggior numero di clienti, unendo il *know-how* della banca, la gestione del rischio e la mobiliz-

zazione di fondi a basso costo all'impegno di sviluppo sociale sostenibile ad ampio raggio; questa evoluzione consente alle banche rurali di migliorare la propria posizione di istituzioni finanziarie, grazie agli utili "sani" provenienti dai programmi di prestito.

Dal 1991, anno in cui Chiara Lubich annunciò per la prima volta la sua profetica visione di Economia di Comunione, la Bangko Kabayan è profondamente cambiata; da un unico ufficio, oggi vanta quattordici filiali; dai 21 impiegati del 1990, agli attuali 250 tra staff e dirigenti diventati anche soci nella realizzazione di un tipo differente di organizzazione aziendale caratterizzata da grande fraternità e condivisione, sia nei confronti del proprio personale che della comunità. I 50 milioni di peso dell'unica sede sono diventati nel frattempo 1.6 miliardi di peso di *asset* gestiti.

Per cinque anni consecutivi alla Bangko Kabayan è stato conferito un riconoscimento nazionale per essere una delle principali banche rurali delle Filippine nel settore della microfinanza. La base del successo è sempre stata costituita dai valori che la Bangko Kabayan si è assunta come impresa. Tra questi ne emergono tre in particolare: (1) il costante impegno nel costruire unità e reciprocità con tutti i portatori di interesse - clienti, impiegati, fornitori, soci, Governo, agenzie pubbliche, comunità e concorrenti; (2) l'impegno ad essere un *partner* fedele per lo sviluppo delle aree rurali; (3) per molti membri della banca, la profonda e totale fiducia della presenza di Dio nella banca, che accompagna le attività aziendali quotidiane.

Come una bussola, i principi dell'EdC oggi guidano i dirigenti della Bangko Kabayan, conducendoli con sicurezza attraverso la difficoltosa gestione delle pratiche aziendali. Oltre alla richiesta di condivisione degli utili, l'EdC mantiene la Bangko Kabayan fortemente ancorata alle corrette procedure gestionali dell'impresa di fronte alle sfide odierne: pratiche quali l'eticità delle decisioni e la ricerca di consensi; il rispetto per i diritti e la dignità umana; la salvaguardia dell'ambiente e la creazione di relazioni di reciprocità a lungo termine con tutti i portatori di interesse.

7. La Bangko Kabayan come impresa sociale

Recentemente la Bangko Kabayan, considerata la sua localizzazione, ha deciso di servire con maggior enfasi il mercato delle micro, piccole e medie imprese, che rappresenta il suo naturale e legittimo bacino d'utenza. Si è avvertita la necessità di acquisire nuove

competenze per diventare ancora migliori nell'attività di offerta di credito rurale, in particolare nei confronti di clienti di microfinanza e di piccole-medie imprese, nella consapevolezza che le attuali capacità di attirare depositi e di offrire servizi finanziari aggiuntivi rappresentano un grande vantaggio competitivo, poiché consentono di produrre le proprie risorse a costi inferiori e di adeguare il servizio di accesso al credito in funzione dei bisogni di un'allargata base di mutuatari.

Tra gli attuali clienti della Bangko Kabayan troviamo una delle più grandi cooperative saccarifere nonché altre istituzioni finanziarie rurali. Questo offre alla banca la possibilità di erogare prestiti all'ingrosso aggiuntivi a cooperative associate e ad organizzazioni non governative, in particolare grazie all'efficienza della Bangko Kabayan nel mobilitare fonti di rifinanziamento a buon mercato, come i depositi a risparmio.

In conclusione, la Bangko Kabayan si considera un'impresa sociale in virtù del suo impegno a realizzare due strategie:

1. come istituzione aziendale, in quanto istituto di credito rurale, è principalmente impegnata nella concessione di depositi, di crediti e di altri servizi finanziari destinati alla popolazione rurale dei territori in cui opera. In altri termini, la Bangko Kabayan è impegnata nella "intermediazione funzionale" e da questo momento in poi dovrà essere sempre più consapevole del suo ruolo e del suo impatto, per stabilire il grado di raggiungimento della propria missione. È, tuttavia, consapevole che esistono obblighi e regolamentazioni da rispettare, indicatori da migliorare per poter continuare ad operare come un'istituzione finanziaria rurale credibile. La capacità di misurazione dell'impatto nell'area di intervento rimane una competenza da costruire per la Bangko Kabayan. Dalla sua ha però un chiaro vantaggio in termini di *know-how* e competenza nella mobilitazione dei risparmi, non solo della popolazione locale, ma anche di altri portatori di interesse che desiderano essere attori di un'impresa etica, il cui obiettivo è migliorare le condizioni di marginalizzazione di molti, ma anche di rispondere direttamente alle esigenze primarie dei poveri grazie ai suoi utili.¹⁰ Così facendo, la Bangko Kabayan utilizza la strategia di "mobilitazione delle risorse";

¹⁰ Questo avviene sia attraverso l'allocazione del 3% dell'utile della banca (al netto delle imposte) alla Ibaan Rural Bank Foundation, sia tramite la destinazione dei dividendi spettanti agli azionisti di maggioranza al progetto EdC.

2. il secondo obiettivo strategico riguarda la questione dell'assegnazione della proprietà delle azioni della banca ad altri portatori di interessi (a partire dai funzionari e dallo staff che compongono la Bangko Kabayan) e alla popolazione rurale (dove, nella migliore delle ipotesi, è pensabile una forma di "intermediazione progressiva", verso un assetto in cui meno del 50% dell'impresa sia in mano ad azionisti primari). Al momento attuale si registrano più di 400 azionisti della Bangko Kabayan. Tra questi, eccetto il gruppo degli azionisti di maggioranza (due famiglie possiedono tuttora il 90% delle azioni), si trovano molti funzionari e lavoratori della banca, ma anche membri della comunità di Ibaan, luogo dell'iniziale sede della Bangko Kabayan. Questo è il risultato del pensiero dei suoi padri fondatori, che sin dall'inizio auspicarono la partecipazione della comunità locale nella proprietà dell'istituto, anche se in proporzioni limitate, come conseguenza della capacità da parte di ulteriori azionisti di aumentare il capitale necessario ad ogni fase di espansione della banca. Nel periodo di crescita, tra il 1991-1995, la seconda generazione di azionisti di maggioranza contemplò anche la partecipazione del personale della banca nella proprietà stessa, con lo scopo di incrementare la consapevolezza che lavorare per la banca non significasse solo lavorare per un ente bensì lavorare per se stessi e per la propria comunità. Tuttavia, la supposizione che la proprietà di azioni e l'ottenimento di dividendi su base annua sarebbe stata sufficiente per offrire soddisfazione e impegno nel lungo periodo, sia da parte degli azionisti della comunità che dei funzionari o dello staff della Bangko Kabayan, si dimostrò errata. Gli azionisti di minoranza furono attratti dall'immediato guadagno ricavabile dalla negoziazione e dalla vendita di tali azioni, in alcuni casi quattro volte superiore il valore di acquisto. In momenti di contingenza, anche funzionari storici della Bangko Kabayan vendettero le proprie azioni ad altri membri o impiegati della comunità, in modo da monetizzare l'incremento di valore delle proprie partecipazioni. Siccome questa non era la finalità di co-proprietà dell'impresa, i vantaggi delle *stock option* e del relativo progetto sono stati sospesi per consentire studi più approfonditi e per rendere questi strumenti maggiormente rispondenti alle preoccupazioni finanziarie dei soci e al desiderio degli azionisti di maggioranza di allargare la base della proprietà al fine di creare una comunità più ampia di persone coinvolte che beneficino degli utili della banca, ma che nel contempo contribuiscano alla divulgazione della cultura del dare e di comunione.

La Bangko Kabayan sarebbe infine disponibile a convertire centri femminili di microfinanza in cooperative per renderli indipendenti dal suo controllo amministrativo, acquisendo la necessaria competenza per la gestione del credito e della multifunzionalità della cooperativa. Assegnare il controllo e una maggior quota di utili ai centri stessi è la direzione auspicabile, anche se molto dipenderà dal ruolo di “costruzione delle capacità” nel settore della microfinanza, affidato alla Ibaan Rural Bank Foundation e tuttora in fase di consolidamento.

Chi sono gli attori principali della Bangko Kabayan in quanto impresa sociale? Come entità aziendale i principali attori sono:

- il Consiglio di amministrazione, che decide le direttive e le politiche che la banca intraprenderà;
- i funzionari e gli impiegati, il cui impegno è necessario per rendere servizi efficienti e onesti, in modo tale da conservare la fedeltà e la fiducia dei clienti, siano essi depositanti o mutuatari;
- i clienti, depositanti o mutuatari, pensionati o destinatari di rimessa valutaria - l'intera popolazione rurale, il cui supporto è indispensabile alla banca per poter generare e mantenere i fondi che canalizza come prestiti per i micro clienti delle piccole e medie imprese, ora identificati come il suo *target* di mercato principale;
- le possibili cooperative, le organizzazioni non governative, le organizzazioni commerciali, le agenzie governative con cui la banca può instaurare alleanze strategiche in termini di offerta di servizi congiunti in favore dei suoi membri/beneficiari finali;
- la comunità del Focolare, locale ed internazionale, che offre non solo la motivazione e la chiarezza rispetto alla distribuzione degli utili, ma anche il supporto, a livello finanziario, tecnico e culturale, per consentire alla Bangko Kabayan di conseguire una vera trasformazione in un'impresa di sviluppo sociale e Cristiano.

La principale filosofia aziendale della Bangko Kabayan continuerà ad essere la fornitura di significativi servizi finanziari - micro prestiti, prestiti per piccole aziende, servizi di conti correnti e depositi a risparmio, servizi di rimessa valutaria, prodotti micro assicurativi, mutui pensionistici, ecc. - a favore della clientela rurale. Il sogno della direzione della banca è stato quello di portare i più recenti servizi finanziari ai clienti rurali (compresi i punti bancomat e altri servizi tecnologici) con lo stesso grado di efficienza che ci si aspetta da una banca commerciale, ancorché resi in modo più personalizzato e con

una maggiore comprensione delle esigenze e delle realtà di clienti-consumatori e delle piccole imprese. Quest'attività fornirà alla direzione i mezzi finanziari per intraprendere servizi complementari, attraverso la Ibaan Rural Bank Foundation, il cui budget dipenderà dai profitti generati dalla banca. Tutto ciò, nell'ottica dell'adesione al progetto più grande dell'EdC.

Attraverso la Ibaan Rural Bank Foundation, la Bangko Kabayan vorrebbe sviluppare le capacità delle donne all'interno dei centri di microfinanza, così come delle piccole imprese di microfinanza, mediante la cooperazione con altre organizzazioni che abbiano le competenze nel settore della costruzione di capacità e di sviluppo della piccola impresa. Facciamo soltanto un esempio. Riconoscendo l'assenza di un progetto di smaltimento rifiuti sostenibile nelle campagne, la Bangko Kabayan vorrebbe esplorare tale possibilità, assieme alla Ibaan Rural Bank Foundation e in partenariato con i centri femminili creati dalla banca, per diventare catalizzatori di questo sforzo, cercando di dar vita al progetto di differenziazione dei rifiuti e di riciclo, facendo di questa attività un'ulteriore attività imprenditoriale che possa contribuire al sostegno e al rafforzamento di centri più lontani delle *baranggays* (n.d.t.)¹¹ dove sono attivi uno o più centri.

¹¹ All'interno della provincia, è la più piccola unità di governo locale.

Il Polo Lionello come distretto dell'economia civile?

*Nicolò Bellanca, Renato Libanora, Enrico Testi*¹

Sommario

1. Una distrettualizzazione del terzo settore? - 2. L'EdC e il Polo Lionello - 3. Sulle insidie del percorso di distrettualizzazione

1. Una distrettualizzazione del terzo settore?

Accanto al settore capitalistico e a quello pubblico, il “terzo settore” include, quali principali tipi di attività economica, l'impresa non-profit e quella cooperativa. La discussione teorica ha posto in evidenza alcune difficoltà evolutive per entrambe le popolazioni d'impresa.²

¹ Questa ricerca, frutto di un'elaborazione comune, è attribuibile, in questa sua stesura, a Bellanca per i par. 1 e 3; a Libanora e Testi per il par. 2. Ringraziamo gli studenti della laurea magistrale in Economia dello sviluppo avanzata di Firenze Serena Barbacetto, Raffaele Bertini, Francesca Bracali, Marina Ciceri e Giovanni Federighi, per il decisivo contributo alla ricerca. Ringraziamo i dirigenti e gli operatori del Polo Lionello per la gentile disponibilità. Siamo grati per i confronti su questi temi a Giovanni Avogadri, Stefano Bartolini, Giacomo Becattini, Mario Biggeri, Ugo Biggeri, Luigino Bruni, Luca Crivelli, Vittorio Rinaldi e Stefano Zamagni: con alcuni di loro il colloquio dura ormai da molti anni. Desideriamo infine ringraziare la Fondazione Responsabilità Etica di Banca Popolare Etica per avere co-finanziato la ricerca “Ripensare le metodologie di valutazione e le pratiche partecipative degli interventi delle associazioni nonprofit in Italia”, in cui questa indagine e riflessione si collocano, nonché EconomEtica, per averci fornito un sostegno integrativo. La responsabilità di quanto scritto è ovviamente degli autori.

² Non essendo questa una rassegna dell'intero dibattito, ci concentriamo su alcuni punti di criticità. Per un'illustrazione dei punti di forza delle imprese del terzo settore, rinviamo per tutti a Angeloni, 1996.

Cominciamo dall'impresa cooperativa. Lo scopo mutualistico della cooperativa dovrebbe consistere nel retribuire meglio il lavoro dei soci e/o nel migliorare le loro condizioni di lavoro: il *surplus* generato dall'impresa - la differenza tra i ricavi e il monte salari - dovrebbe tradursi in salari superiori a quelli previsti dal contratto collettivo nazionale, oppure nel pagamento del ristorno,³ o infine in un elevamento della qualità del lavoro. In realtà, i soci tendono spesso a massimizzare la continuità organizzativa, anche mediante il cosiddetto autosfruttamento, che è la non corresponsione di parte dei salari o dei ristorni e che quindi nega proprio lo scopo mutualistico. Mediante l'esercizio collettivo (per delega ai *manager*) della funzione imprenditoriale, i soci tendono a contrastare anzitutto i pericoli di fallimento dell'impresa, costituendo in proprietà indivisa un patrimonio di mezzi propri, piuttosto che impegnarsi a decidere dentro percorsi incerti di cambiamento. Ma se la stabilità del posto di lavoro appare sovente l'obiettivo prioritario dei soci, ciò segnala una seconda difficoltà: le imprese cooperative appaiono inferiori rispetto a quelle capitalistiche sul versante dell'efficienza dinamica e della spinta innovativa. Una terza difficoltà riguarda la capacità di autofinanziarsi: i soci sono restii a reinvestire tutti gli avanzi nell'impresa da cui già traggono il reddito da lavoro, e da cui non possono facilmente uscire, preferendo diversificare il rischio; ma ciò porta ad una cronica sottocapitalizzazione. Peraltro, a misura che si verifica la caratteristica di minore efficienza appena ricordata, s'indebolisce la possibilità di ovviare alla sottocapitalizzazione con la ricerca all'esterno dei capitali, poiché i finanziatori tenderanno a non preferire queste imprese, razionando loro il credito e rendendoglielo più costoso. Una quarta difficoltà sorge poiché, quando una cooperativa guadagna, gli *insider* tendono a non accettare nuovi soci, preferendo assumere semplici salariati,⁴ se poi il socio uscente non riceve una

³ Richiamiamo alcuni noti concetti. L'utile lordo è lo scarto tra ricavi totali e costi totali; detraendo le imposte e le tasse, abbiamo l'utile netto. Togliendo la parte accantonata a riserva, l'utile netto può essere distribuito sotto forma di dividendi o di ristorni. Mentre i dividendi sono una remunerazione del capitale, e vengono ripartiti in proporzione al capitale conferito da ognuno, i ristorni sono erogati ai soci in proporzione alla retribuzione percepita, oppure, se si tratta di una cooperativa di consumo, in proporzione all'esborso effettuato dai soci per l'acquisto di beni o servizi.

⁴ Ciò accade soprattutto nelle cooperative di lavoro e contrasta con il "principio della porta aperta", secondo il quale l'ingresso dei nuovi soci non può essere limitato per Statuto. Di fatto, la contraddizione viene risolta stabilendo che i nuovi soci debbono ottenere l'accettazione da parte dei soci esistenti, o addirittura da parte degli amministratori dell'impresa cooperativa, in quanto delegati dai soci.

quota di capitale d'impresa, può esservi un interesse, da parte dei soci sopravvissuti, a chiudere sempre più la cooperativa, riducendo la dimensione d'impresa, per fruire in pochi di una posizione acquisita. Una quinta difficoltà segnala che una parte delle imprese cooperative - quelle tra soci imprenditori - conseguono vantaggi che sono, ad ogni effetto, dei plusprofitti: ciò accade, ad esempio, quando una cooperativa per l'esportazione di prodotti agricoli compera dai soci ad un maggior prezzo, rispetto a quello praticato sul mercato. Qui la differenza tra queste imprese e quelle lucrative tende a svanire. È importante infine menzionare una sesta difficoltà, malgrado essa non abbia, diversamente dalle altre, uno stretto carattere economico: nelle regole costitutive dell'impresa cooperativa non vi è nulla che smantelli le gerarchie organizzative interne; ciò facilita, a dispetto della proprietà formale dei lavoratori,⁵ l'affermarsi di *leadership* manageriali con comportamenti poco distinguibili rispetto a quelli dei *manager* capitalistici. *L'empowerment* resta debole. "I soci vengono chiamati, una volta all'anno, ad approvare o a disapprovare il bilancio consuntivo; essi non sono chiamati, invece, a decidere le scelte future dell'impresa mutualistica, che vengono rimesse alla discrezione degli amministratori e delle quali costoro risponderanno solo al termine dell'esercizio sociale. Si asseconda così un fenomeno di 'delega del potere', che lascia insoddisfatte quelle istanze di partecipazione di base che pure sono tra i motivi ispiratori del movimento cooperativo" (Galgano, 1980, pp. 248-249).

Passiamo alle difficoltà dell'impresa nonprofit. Essa si forma quando il donatore, non consumando direttamente i beni e servizi che offre ad altri, fronteggia un'asimmetria informativa, ossia ignora sistematicamente la qualità di ciò che finanzia. In queste condizioni, se l'impresa avesse uno scopo di lucro, guadagnerebbe al ridursi della qualità dei beni e servizi prodotti; ma anche se l'impresa fosse cooperativa, potremmo avere un interesse dei soci a ridurre la qualità per elevare l'utile da ridistribuire. Soltanto se all'impresa è vietato ripartire tra i propri membri qualsiasi tipo di beneficio, essa può gestire il dono con gli incentivi appropriati (per il donatore) (Hansmann, 1980; Mori, 2008). Il profitto svolge tuttavia la funzione di meccanismo che lega le ricompense interne a precisi risultati: la sua mancanza svincola i *manager* dal controllo di azionisti esigenti, rendendoli meno efficienti. Si

⁵ Stabilire per Statuto che tutti i lavoratori sono soci su un piede di parità, e che si effettua il *profit sharing*, ossia la suddivisione dell'utile netto prodotto tra i lavoratori, non implica la scomparsa di una forma gerarchica di organizzazione d'impresa, né l'assenza di controllo verticale (cioè esercitato da un controllore che non lavora lui stesso) sui lavoratori.

aggiunga che se la qualità dei beni e servizi è poco accertabile, come nel caso dei beni culturali o dei servizi alla persona, l'impresa ha difficoltà a stabilire criteri per autovalutare le proprie prestazioni, così come il mercato ha difficoltà a generare una selezione competitiva. Ciò rafforza l'inerzia organizzativa, in cui molteplici interessi - amministratori, dipendenti, finanziatori privati, utenti - sono poco pungolati e verificati, dall'interno e dall'esterno dell'impresa, e tendono a paralizzarsi a vicenda (Horch, 1994; Meyer, 1989; Ranci, 1999). In terzo luogo, se in una fase "eroica" iniziale le risorse sono reperite nella logica del dono, ovvero soprattutto mediante il volontariato e la beneficenza, il processo d'istituzionalizzazione solleva pesanti contraddizioni. Il lavoro volontario, portatore di slanci entusiastici, non può essere piegato a qualsiasi impiego e spesso non è adeguatamente qualificato; esso va quindi in parte rimpiazzato con lavoro professionale che, remunerato ai prezzi di mercato, non di rado esprime motivazioni diverse da quelle che hanno ispirato l'impresa. L'esigenza di rispondere alle responsabilità gestionali, per assicurare un funzionamento quotidiano affidabile dell'impresa, comporta inoltre l'introduzione di regole di comportamento "rigide", che attenuano la centralità delle relazioni informali e personali e allontanano gli idealisti e gli innovatori. D'altra parte con l'espandersi dell'impresa, o anche col semplice trascorrere del tempo, i fondi donati da benefattori e dai membri non bastano; occorre rivolgersi a finanziatori esterni, che possono avere sensibilità e obiettivi non coincidenti.

Sono questi, in maniera estremamente sommaria, alcuni termini critici del dibattito sul terzo settore. Si tratta di difficoltà che toccano la "singola" impresa cooperativa o nonprofit; ma cosa avverrebbe se sperimentassimo un "coagulo" di simili imprese, ossia se provassimo ad approntare una sorta di *cluster* o di distretto industriale del terzo settore? Prima di esaminare un importante tentativo pratico in questa direzione, introduciamo alcune considerazioni teoriche.

Il punto cruciale del fitto dibattito intorno ai distretti industriali e ai *cluster*, riguarda la tesi secondo cui questi organismi riescono a supplire gran parte delle debolezze delle singole imprese che li costituiscono (Viesti, 2003). Nella stessa direzione si consuma la scommessa di quello che possiamo denominare "distretto mutualistico e solidale",⁶ composto da una combinazione di imprese cooperative, nonprofit e

⁶ I termini "mutualismo" e "solidarietà" rinviano a due differenti strutture organizzative: nell'un caso si ha una coincidenza tra i decisori ultimi e i beneficiari dei beni e servizi, mentre nell'altro una parte del *surplus* è destinata a beneficiari diversi dai lavoratori-investitori, e che non hanno dunque il controllo dell'impresa. Si veda Gui, 1991, pp. 551-572.

perfino for-profit purché “socialmente responsabili”.⁷ Nei riguardi delle difficoltà, appena richiamate, per i vari tipi di imprese che popolano il terzo settore, le miglione potenzialmente apportate da un distretto mutualistico e solidale fanno leva su quattro elementi. Il primo riguarda il *matching* delle competenze: “La mia produttività come lavoratore è tanto più alta quanto più è qualificato il mio collega. (...) Un chirurgo indiano riceverà una retribuzione più alta dove potrà collaborare con infermieri, anestesisti, radiologi, personale tecnico, contabili e receptionist qualificati. Preferirà recarsi negli Stati Uniti (...). Se i lavoratori qualificati possono muoversi liberamente, allora essi tenderanno a radunarsi in luoghi in cui possono unirsi ad un gran numero di altri lavoratori qualificati. L'economia sarà caratterizzata perciò da forti concentrazioni di lavoratori qualificati in pochi luoghi, circondati da distese di lavoratori poco qualificati” (Easterly, 2006, pp. 193, 194, 196). In termini più ampi, la stessa logica può venire così declinata: chi è animato da certi valori ideali e da certe motivazioni intrinseche, prova gratificazione a percorrere la propria strada imprenditoriale accanto ai propri simili. Va rimarcato che i vantaggi del *matching* non si manifestano soltanto quando un infermiere complementa un chirurgo, ossia quando le attività si collocano nella stessa “industria”. Colui che si batte per dei valori e delle motivazioni, trae convinzione e vigore sperimentando l'incarnarsi di quegli stessi stimoli in altri. È una sorta di “principio dell'omofilia” che qui si realizza. Ovviamente, il rovescio della medaglia sta nel pericolo di autoreferenzialità. Se tutti i mormoni si radicano a Salt Lake City, si riducono le *chance* che la loro religione, e ancor più le loro pratiche economiche, contaminino i non mormoni. Si può obiettare che se i mormoni accolgono nella propria città-comunità molti visitatori, e se le merci da loro eticamente prodotte arrivano su mercati lontani, si effettuano forme di contaminazione. Ma delle due l'una: o l'*exemplum* della loro cittadella si converte in dieci, cento, mille Salt Lake City, oppure è destinato a restare un prototipo-fine-serie.

Un secondo punto di forza dei distretti mutualistici e solidali si lega alla riduzione dei costi del controllo gerarchico. In un'impresa tradizionale, il prodotto congiunto di una squadra è superiore a quello che i membri della squadra otterrebbero lavorando singolarmente. Ma, data la difficoltà di misurare il contributo di ciascuno agli esiti collettivi,

⁷ Ovviamente, a rigore, nessuna impresa a scopo di lucro rientra nel terzo settore. Vi sono tuttavia alcune “imprese civili” che stanno a cavallo tra comportamenti tipici del nonprofit e del for-profit e che appaiono pertanto attori legittimi di un distretto mutualistico e solidale. Si veda Gui, 2004.

prospera l'opportunismo: ognuno s'impegna meno, a parità di compenso, nella convinzione che lavoreranno gli altri. Occorre dunque un controllore centrale, che possa assumere e licenziare chi sgarra. Questa modalità organizzativa non è però inevitabile. Si immagini di stipulare un contratto con l'intera squadra, per il quale i membri di essa vengono retribuiti a misura che la squadra raggiunge un livello di produzione corrispondente a quello che si avrebbe qualora nessuno facesse il furbo: in tale circostanza, il monitoraggio sarebbe inutile e la struttura gerarchica dell'impresa verrebbe allentata.⁸ Un distretto mutualistico e solidale stipula contratti del genere: infrastrutture e beni collettivi sono finanziati, allestiti e gestiti nei termini di una stretta "azione congiunta", tale che o il distretto funziona adeguatamente, oppure nessuna tra le imprese che lo compongono ottiene risultati significativi. Un'implicazione interessante è che nel distretto mutualistico e solidale gli organigrammi verticistici, in cui qualcuno supervisiona e comanda qualcun altro, dovrebbero avere uno spazio minore.

La terza ragione dei distretti mutualistici e solidali nasce da una riflessione - che qui non possiamo riassumere - sulla natura del sistema capitalistico contemporaneo: per superare alcune tra le più gravi asimmetrie di potere che tale sistema riproduce: "Il problema vero non è più come socializzare la proprietà, ma come socializzare la funzione imprenditoriale" (Ruffolo, 1978, p. 115; Jossa, Cuomo, 2000, p. 129). Si sostiene al riguardo che una delle possibili tendenze racchiuse nel grembo del capitalismo attuale è "verso un mondo di comunità produttrici che crescono su se stesse, sviluppando ognuna - in una sfida continua con le altre, che si esprime principalmente nel confronto, insieme, delle rispettive merci e delle rispettive civiltà, sull'unico teatro mondiale - il suo genio particolare (globalizzazione = concorrenza fra sistemi locali autoriproduttivi)" (Becattini, 2004, p. 93). I distretti mutualistici e solidali rappresenterebbero uno dei percorsi tramite cui quella tendenza sistemica s'implementa; in essi le figure del lavoratore esecutivo, dell'imprenditore e del *manager* dovrebbero presentare contorni sempre più sovrapposti, permettendo a motivazioni, impegni, competenze e rischi economici di solito separati, se non contrapposti, d'integrarsi a vicenda. In una certa misura ciò si

⁸ Holmström, 1982. Un meccanismo alternativo prevede "la concessione da parte di un ente pubblico (o da parte di una fondazione privata *grant making*) di un finanziamento a condizione che [l'impresa] provveda per conto proprio ad un cofinanziamento ottimale, e che in caso contrario viene ritirata. [Esso] opererebbe esattamente nel senso di dissuadere tutti (...) dall'agire da *free rider*, poiché la mancanza di ciascuna contribuzione sarebbe probabilmente determinante per la perdita del contributo". Sacconi, 2002, p. 268.

verifica effettivamente. Ma questo, si obietta, accade perché le imprese del distretto sono mediamente così piccole da non generare una piena specializzazione delle funzioni, ed anche per processi strutturali generali riguardanti la transizione verso la cosiddetta "economia della conoscenza" (Rullani, 2004). Mancherebbe dunque una *ratio* peculiare di questo tipo di distretto, il quale si limiterebbe a convergere, con vari gradi di successo, su traiettorie da esso indipendenti.

La quarta ragione di forza dei distretti mutualistici e solidali può risiedere nei medesimi ingredienti che talvolta determinano il radicamento dei distretti high tech. In questi ultimi la prossimità tra imprese è consapevolmente voluta, non deriva dalla contiguità storicamente ereditata con cui i pratesi o i biellesi condividono un territorio. Diversamente dai distretti industriali marshalliani, essi dunque nascono artificialmente e in tempi rapidi, al verificarsi congiunto di alcune condizioni ben precisabili e abbastanza regolari. La presenza di centri di ricerca pubblici, di risorse umane qualificate, di uno spirito imprenditoriale nel campo delle nuove tecnologie, di legami informali basati su comunità professionali, di organizzazioni intermedie, di strumenti finanziati appropriati ad iniziative ad alto contenuto d'innovazione: se almeno una parte di questi elementi "precipitano" assieme, il distretto high tech può decollare (Trigilia, 2005). Nel caso dei distretti mutualistici e solidali, può contare il radicamento del movimento politico o religioso in una certa area, la solidità particolare dei quadri dirigenziali, l'esistenza di strutture di supporto da parte dello stesso movimento, l'interazione virtuosa con banche cooperative etiche e con un reticolo di sottoscrittori privati, il rilievo simbolico della città, la buona posizione per visitatori e clienti, l'azione di un *leader* carismatico.

Il *matching* delle competenze, la riduzione dei costi della gerarchia, la socializzazione dell'imprenditorialità e la connessione progettuale ad una congiuntura di fattori favorevoli, non esauriscono i vantaggi relativi del distretto mutualistico e solidale: sono però un tentativo di coglierne alcune peculiarità dinamiche. Tutto ciò non basta a comprendere le effettive potenzialità del distretto mutualistico e solidale. Non è sufficiente sul piano della teoria, poiché, come abbiamo visto, ciascuno dei quattro fattori appare limitato da altrettante controtendenze. E non basta sul piano della sperimentazione empirica. Per rendercene conto, immaginiamo di abolire, in un esperimento su piccola scala, la proprietà privata d'impresa e di rimpiazzarla con la proprietà cooperativa. L'idea sarebbe di verificare le conseguenze del cambiamento in un ambito limitato, per poi gradualmente estendere

la riforma qualora il tentativo avesse successo. Come annota Jon Elster (1993, pp. 202-203), vi sono tuttavia almeno quattro ragioni per le quali questa sperimentazione sarebbe viziata. Potremmo avere un'autoselezione, positiva o negativa, poiché le cooperative, operando accanto a tante imprese capitalistiche, attrarrebbero o persone straordinariamente motivate, oppure incapaci di collocarsi altrove. La seconda distorsione riguarderebbe la discriminazione positiva o negativa: le poche cooperative potrebbero ricevere particolari appoggi, o speciali ostacoli, rispetto ai loro competitori capitalistici, da parte di gruppi che le sostengono o che le osteggiano. Avremmo poi esternalità positive o negative, in quanto le cooperative si avvantaggerebbero delle innovazioni introdotte nelle capitalistiche, o sarebbero danneggiate se i lavoratori o i finanziamenti migrassero verso quel tipo di imprese. Infine, conterebbero le preferenze adattive o controadaptive, poiché i lavoratori potrebbero aderire o evitare le cooperative, a seconda che i loro desideri siano stati frustrati oppure plasmati dall'ambiente capitalistico prevalente. Queste distorsioni svuotano la sperimentazione. Se, infatti, il limitato numero di imprese cooperative dovesse esprimere performance inferiori a quelle delle imprese capitalistiche, resterebbe inevaso il quesito: quali prestazioni avrebbe un sistema economico interamente cooperativistico? Analoghe considerazioni si applicano al tentativo di far fiorire un distretto mutualistico e solidale, quale "germe" di un progressivo differente funzionamento dell'economia centrata sull'impresa capitalistica. Pertanto, preso atto che il distretto mutualistico e solidale non è esaminabile "in quanto tale", bensì unicamente nell'ambito delle interferenze che il sistema socio-economico attuale gli trasmette, volgiamoci allo studio di un caso concreto: quello del Polo Lionello a Burchio, in provincia di Firenze.

2. L'EdC e il Polo Lionello

"Qualcosa di nuovo sta già avvenendo con i 'poli produttivi' che stanno sorgendo accanto alle cittadelle del Movimento dei Focolari. I poli si stanno configurando come una forma produttiva originale e importante: non sono un classico gruppo aziendale, né un semplice 'distretto industriale' (cioè quelle aree caratterizzate dalla presenza quasi esclusiva di una sola industria, che porta allo sviluppo di tante piccole imprese), anche se, come nei distretti tradizionali, la cultura sociale che vi si respira ha un ruolo fondamentale" (Bruni, 2004, p. 23). Il Polo Lionello Bonfanti (d'ora in avanti Polo) è stato edificato a Burchio,⁹

⁹ Burchio è un paesino toscano a pochi chilometri da Incisa in Val d'Arno.

vicino alla cittadella di Loppiano, una delle sedi storiche italiane del Movimento dei Focolari, sul modello del Polo Spartaco, il primo polo imprenditoriale sorto in Brasile negli anni '90. Il Polo ha una superficie di oltre 9.000 mq articolati su tre livelli. L'idea di realizzare il Polo italiano emerge nell'aprile 2001 a Castelgandolfo (Roma), durante i dibattiti per il decennale dell'Economia di Comunione (d'ora in avanti, EdC). Nell'ottobre del 2001 nasce l'EdC spa, una società per azioni formata appositamente per la costruzione e la gestione del Polo, il quale verrà messo a disposizione, con contratti di locazione, delle aziende aderenti al progetto EdC. La missione dell'EdC spa prevede altresì servizi contabili, amministrativi, organizzativi e di formazione sia per le aziende del Polo che per la clientela esterna. Nel 2002 il progetto del Polo viene mostrato ad imprenditori, operatori economici, studenti e politici raccogliendo buoni consensi.¹⁰ Nel 2006 il Polo viene inaugurato, alla presenza, oltretutto di un folto pubblico, di autorità locali e regionali, di numerosi giornalisti e dell'allora presidente del consiglio Romano Prodi. Tra il 2001 e il 2006, EdC spa aumenta il proprio capitale da 185.400,00 a 5 milioni di euro. Le sue azioni sono per l'87% in mano a piccoli azionisti, che finanziano 5 dei 7 milioni di euro complessivamente necessari alla costruzione del Polo.

Nel provare ad esaminare il Polo come un (embrione di) distretto mutualistico e solidale, appaiono decisive le relazioni intercorrenti al suo interno e tra esso e l'esterno. La figura 1 è la rappresentazione grafica semplificata di tali relazioni; per costruirla, ci siamo ispirati ai "sette livelli di relazionalità del Polo" individuati da Luigino Bruni in occasione del suo discorso all'inaugurazione del Polo nel 2006.¹¹ Nella figura ogni attore è rappresentato da un insieme. Alcuni insiemi, come quello ampio del Movimento dei Focolari, si intersecano con altri insiemi, come quello dei "clienti" o dei "sostenitori"; ciò significa che alcuni clienti e sostenitori fanno parte del Movimento dei Focolari. Le frecce che uniscono gli insiemi rappresentano le relazioni intercorrenti tra di essi, mentre la grandezza della linea di contorno dei vari insiemi segnala il grado di importanza attribuita a questi, per come è emersa durante una ricerca di campo che nel 2007 abbiamo condotto al Polo.¹²

¹⁰ Cfr. http://www.edicspa.com/storia_polo.shtml.

¹¹ Cfr. L. Bruni, "Che cos'è l'Economia di Comunione?", discorso per l'inaugurazione del Polo Lionello, 2006.

¹² Il *team* di lavoro era composto, oltre che dagli autori, dagli studenti ringraziati nella nota di apertura.

risultati, che sono stati pubblicati altrove (Bellanca, Libanora, Testi, 2009). Ci limitiamo a riportare alcune tendenze e criticità del Polo nel 2007, quale caso di studio per riprendere, nel par. 3, le riflessioni avanzate nel par. 1. Esse sono: [1] il distacco tra l'idea originaria di Chiara Lubich e la constatazione di quello che il Polo italiano diventa; mentre Lubich discorre dell'esigenza di poli industriali con le ciminiere fumanti, e mentre immagina poli che siano crocevia per aziende e clienti di tutto il mondo, il Polo Lionello assume una composizione ibrida contenente principalmente aziende commerciali e di servizi, nonché esprime una vocazione in larga misura rivolta al mercato locale o nazionale; [2] l'assenza di un disegno strategico iniziale, adeguatamente precisato nei suoi obiettivi e nelle tappe di avvicinamento ad essi, che funga da "pietra di paragone" per ragionare su, e controllare il, corso effettivo degli eventi; [3] nelle stesse parole del gruppo dirigente, realizzare il Polo è una missione che Chiara Lubich ha affidato al Movimento italiano, poiché la più importante cittadella (Loppiano) non può non essere associata alla migliore espressione dell'EdC; ciò però comporta che una volontà "di principio" venga calata in un contesto concreto poco preparato e forse poco appropriato, creando il rischio di una "cattedrale nel deserto"; [4] il punto precedente genera altresì l'aspettativa che l'esistenza della cittadella e la spinta del Movimento siano una premessa decisiva per la vita e le prospettive del Polo; [5] l'elevata eterogeneità degli attori che ruotano attorno al Polo: i membri del Movimento dei Focolari, gli imprenditori che di esso fanno parte, i membri del Consiglio di amministrazione di EdC spa, i dipendenti, gli azionisti, gli abitanti delle zone circostanti, i "poveri" aiutati dal Movimento, le aziende con cui il Movimento entra in contatto, le altre aziende di EdC e, naturalmente, i clienti e i visitatori. Questa eterogeneità viene da ognuno riconosciuta come motivo di ricchezza relazionale, ma nel contempo suscita riserve sull'identità e sul significato che quel piccolo "sistema economico territoriale" aspira a raggiungere. [6] Il capitale sociale che il Polo genera non sembra in prevalenza di tipo intergruppo (*bridging*), nel senso che produce benefici anche per i gruppi che non lo hanno generato, bensì di tipo intragruppo (*bonding*), nel senso che eroga miglioramenti al gruppo che lo genera in virtù della cesura tra esso e chi non ne fa parte.¹⁴ [7] Da questo consegue che appaiono ridotte le capacità del Polo di "contaminare" il

¹⁴ Nell'accezione qui adottata, il "capitale sociale" indica il valore della rete di relazioni che le persone stabiliscono tra loro e la tendenza, all'interno di queste, di supportarsi reciprocamente nello svolgimento dei propri compiti. La distinzione tra i due tipi di capitale sociale è in Putnam, 2004.

territorio e l'economia circostanti. [8] È emerso durante i *focus group*, le interviste e l'analisi SWOT partecipata un discreto grado di conflittualità latente tra imprenditori e tra questi e EdC spa. I motivi di ciò sono ricondotti soprattutto a: (a) modelli diversi d'imprenditorialità; (b) interazione stretta e frequente che genera problemi di relazioni umane; (c) mancanza di linee-guida condivise e verificate; (d) rischio di sottostimare la prospettiva stessa di una conflittualità latente. [9] Alcune persone appartenenti al Movimento svolgono mansioni all'interno delle aziende del Polo con una retribuzione nulla o molto bassa. [10] Gli azionisti di EdC spa sono assimilabili a donatori, poiché non si aspettano un ritorno economico per i 5 milioni di euro prestati; pur in minore misura, l'accesso a capitali "con vincoli ridotti" è stato possibile anche per altre aziende del Polo.

3. Sulle insidie del percorso di distrettualizzazione

Proviamo a svolgere un breve ragionamento astratto - molto semplificato, sebbene, ci auguriamo, non caricaturale - che riprenda i temi e i nodi seminati lungo le pagine precedenti. I problemi economici di coordinamento possono essere esaminati all'incrocio tra due importanti coppie di categorie: esternalità positive/negative e complementi/sostituti strategici (Bowles, 2004). Le esternalità sono gli effetti, non misurati dal mercato, delle azioni del soggetto A sul "livello" di benessere del soggetto B (più in generale, di altri soggetti): il beneficio complessivo derivante dall'attività di B è crescente nel livello dell'attività di A. Due variabili organizzative sono strategicamente complementari (sostitutive) quando, innalzando (riducendo) il soggetto A l'esercizio dell'una, aumentano (diminuiscono) i benefici incrementali o "marginali" per il soggetto B dell'innalzare (ridurre) l'esercizio dell'altra: il rendimento ottenibile dall'aumento (diminuzione) dell'attività di B è crescente (decescente) nel livello dell'attività di A. Quando sorge un'esternalità di A su B, essa si limita a far variare l'utilità di B; tale variazione, eventualmente, può modificare le azioni di B, ma in generale essa non implica che le nuove azioni di B si rivolgano (anche) ad A. Quando invece sorge l'opportunità di un complemento o sostituto strategico, le azioni di A e di B sono tra loro costitutivamente legate: se A applica a livelli maggiori una variabile, B reagisce variando il livello della variabile organizzativa da lui controllata. La differenza sta nella circostanza che, nel caso delle esternalità, un'azione che A ha comunque scel-

to di effettuare comporta conseguenze su B; mentre, nel caso dei complementi/sostituti strategici, è l'azione "congiunta" di A e di B a modificare l'utilità marginale sia di A che di B. Questa differenza chiarisce perché la seconda coppia di categorie sia particolarmente efficace nel contribuire a spiegare alcune forme di azione collettiva: è essa, tra l'altro, che permette di elaborare la nozione di *matching* delle competenze, che abbiamo impiegato nel par. 1 discutendo delle possibili ragioni del distretto mutualistico e solidale.

In un'evoluzione virtuosa del Polo Lionello, i complementi strategici sono ovviamente centrali e decisivi. Essi possono formarsi in maniera endogena, come quando in un classico distretto industriale marshalliano si respira un'"atmosfera industriale" collaborativa, grazie alla sedimentazione plurigenerazionale di una cultura locale. Oppure possono essere implementati da interventi esogeni al sistema-Polo, sebbene interni al Movimento dei Focolari: è questo che sembra essersi verificato nel nostro caso di studio. La presenza della cittadella di Loppiano, il ricorso al network di contatti e conoscenze politico-istituzionali, fino all'accesso a finanziamenti agevolati o addirittura sostanzialmente "a fondo perduto", hanno rappresentato altrettante cruciali esternalità positive, sulla cui base i complementi strategici interni al Polo - nei termini presentati illustrando il distretto mutualistico e solidale e poi incontrati nell'inchiesta di campo - hanno potuto stabilirsi. Il punto è rilevante, poiché la genesi di una forma-distretto comporta conseguenze sulla sua stessa sostenibilità: se il distretto scaturisce, per dirla con la terminologia cara agli economisti della scuola austriaca, da un "ordine spontaneo", esso sarà in grado di autoriprodursi finché i parametri di quell'ordine non siano sconvolti; ma se esso nasce da un "investimento deliberato dedicato", che si traduce in una massa critica di esternalità positive, allora diventa problematico (non scontato) se esso, una volta avviato, acquisisca o meno capacità autopropulsiva.

Inoltre, una volta individuati certi complementi strategici, di per se stessi economicamente virtuosi, dobbiamo esaminare quali esigenze/difficoltà suscitano. In primo luogo, maggiormente elevata è la complementarità tra due beni o tra due attività, in maggior grado tali beni o attività diventano "indivisibili"; al limite, per citare uno dei testi fondativi dell'economia dello sviluppo, "parliamo di uno invece che di due beni o fattori: un paio di scarpe è un paio, non una scarpa destra e una sinistra" (Streeten, 1973, p. 253). In un Polo che aspiri a distrettualizzarsi, le indivisibilità abbondano: esso non può avere un numero

frazionario di Consigli di amministrazione, di impianti di aerazione o di imprese aderenti; né può entrare parzialmente in un mercato. Ma se due beni o attività sono indivisibili, ciò comporta la non-convessità dell'insieme di scelte e la non-concavità della funzione obiettivo; dove la non-convessità significa che, se sono possibili due opzioni, non lo è anche ciascuna soluzione intermedia, mentre la non-concavità segnala che non è individuabile un'unica scelta che massimizza il risultato. A sua volta, ciò implica che non è possibile transitare gradualisticamente da una struttura organizzativa ad un'altra: poiché tali strutture non sono infinitamente divisibili, non si può miscelarle a piacimento; piuttosto, occorre "saltare" dall'una all'altra. E implica altresì che possono aversi molteplici scelte migliori "localmente", nel senso che per ciascuna di esse nessun piccolo aggiustamento può ottenere innalzamenti della performance, e tali che una di queste scelte può eventualmente essere migliorata soltanto se tutti gli elementi di strategia e di progettazione organizzativa sono modificati in maniera congiunta (Roberts, 2006). Se ne conclude che, nella sua evoluzione verso il distretto mutualistico e solidale, il Polo abbisognerebbe della capacità strategica di riconoscere quando si situa su un "ottimo locale" prospetticamente inadatto, e della connessa capacità decisionale di cambiare struttura organizzativa. Va rimarcato che, se le indivisibilità percorrono l'intera vita economica, e se sono ben presenti anche nell'operare della singola impresa, esse diventano assai più robuste e pervasive in un'agglomerazione di imprese basata sui complementi strategici. Pertanto, nel Polo l'esigenza di un'elevata, ed essa stessa indivisibile, capacità strategica e decisionale appare davvero cruciale; ai tempi della nostra indagine, era affrontata in maniera inadeguata.

In secondo luogo, se due beni o attività sono indivisibili, ciò significa che nessuno può fruire dell'uno senza consumare l'altro. Ma i beni per i quali non è possibile razionare il (escludere dal) loro consumo, sono beni pubblici,¹⁵ i quali, com'è noto, sollevano i più gravi tra i dilemmi della cooperazione (Bellanca, 2007). Questi dilemmi possono riguardare la divergenza tra razionalità individuale e collettiva, tra razionalità assiologica e strumentale, tra razionalità di bre-

¹⁵ Nella definizione canonica, i beni pubblici puri sono quelli per cui né è possibile, né è desiderabile razionare il loro consumo. Seguiamo qui l'approccio di Mancur Olson, che definisce i beni collettivi in base al solo requisito della non-escludibilità. È interessante rimarcare che i beni pubblici costituiscono una classe particolare di esternalità, poiché chi li offre genera un vantaggio non solamente a se stesso. Dunque, i complementi strategici, a misura che sono elevati, danno forma ad indivisibilità, le quali a loro volta generano esternalità: le due coppie di categorie che stiamo usando interagiscono dinamicamente.

ve e di lungo termine. Ma possono anche concernere, ed è il nostro caso, il contrasto tra una razionalità centrata su strategie dirette ed una ispirata a strategie indirette. Un soggetto è capace di ricorrere a “strategie indirette se può dire sì ad una mutazione sfavorevole per poter essere in grado più tardi di dire sì ad un'altra mutazione molto favorevole” (Elster, 1983, p. 47). Il dilemma espresso dalla strategia di arretrare di un passo per poter avanzare di due passi è catturato dal seguente episodio. Un'imbarcazione trasporta una statua sacra. Il fiume si gonfia e spinge la barca verso gli scogli. Ciascun marinaio sa nuotare e, se si butta in acqua, salverà se stesso. Per salvare la barca, tutti i marinai dovrebbero remare sincronicamente nella stessa direzione con il massimo sforzo. Ma ciascuno di loro è così devoto alla statua, che ritiene ancora più importante che la statua non cada “dentro” la barca. Ognuno si impegna così anzitutto nel nobile proposito di tenere in equilibrio la barca, affinché la statua resti salda sul piedistallo, mentre la barca stessa sta per schiantarsi. È interessante osservare che esistono due strategie cooperative, accanto a quella strettamente di defezione (il singolo che abbandona). La prima è la “strategia diretta” del salvare la statua (il che, stiamo supponendo, richiede il contributo congiunto di più persone), mentre la seconda è quella “indiretta” del salvare la barca, con sopra gli uomini che pregano la statua e (forse, se non cade dal piedistallo) la statua medesima. Tra le due strategie cooperative può correre divergenza, fino all'incompatibilità: se la statua *hic et nunc* traballa, il “calcolo razionale” intorno alle conseguenze indirette può essere travolto dall'urgenza e dalle emozioni.¹⁶

Calando questo dilemma nel Polo, ritroviamo i tre scenari possibili. [a] La singola impresa adotta un comportamento opportunistico. [b] La singola impresa rinuncia a sviluppare pienamente le proprie occasioni di guadagno, per conferire priorità alla sopravvivenza del Polo; lo slogan che cattura questa linea strategica di comportamento suona così: “Finché esiste il Polo, esiste la mia azienda” (anziché: “Finché migliora la mia azienda, esiste il Polo”). [c] L'impresa s'impegna, anche sopportando oneri diretti, lungo una strategia collaborativa indiretta che probabilmente procura, al Polo come tale e a ciascuna impresa, benefici superiori. Ai tempi della nostra indagine, prevalgono i primi due scenari. Il [c] latitava per le difficoltà di capacità strategica (“indiretta”) e decisionale, richiamate al punto precedente.

¹⁶ Vale la pena notare che stiamo discutendo un dilemma che non comporta necessariamente sfasamenti tra interessi di breve e di lungo periodo: infatti, ciò che avviene nella/alla barca è tutto situato nel breve termine. Non è la lunghezza del periodo che caratterizza questo dilemma.

Il [b] si estrinsecava mediante la generosa dedizione (“strategia diretta”) degli imprenditori e degli operatori alla causa ideale dell’EdC. L’afferinarsi (anche) dello scenario [a] non si esprimeva, ovviamente, tramite comportamenti gretti, avidi e individualistici;¹⁷ bensì per gli spazi d’indeterminazione lasciati dalla carenza di [c]. Le sue forme di manifestazione riguardavano principalmente i rapporti tra l’impresa e il Polo, e quelli tra l’impresa e i suoi *stakeholder*. Sotto il primo profilo, nel 2007 erano poche e/o piccole le imprese aderenti al Polo che avevano lì spostato il proprio *core business*; non di rado esse si limitavano ad affittare un locale del Polo quale succursale di rappresentanza. Sotto il secondo profilo, parecchie tra le imprese presenti, e la stessa EdC spa, giostravano con l’ampia indeterminatezza consentita dalla “regola della suddivisione dell’utile”, suggerita da Lubich quale peculiarità dell’EdC. Le imprese a movente ideale dovrebbero ripartire i propri utili in tre parti: “Una parte da destinare ai poveri, per sovvenire alle loro necessità, sino a che troveranno un lavoro; una parte per le strutture deputate alla formazione di ‘uomini nuovi’, animati dalla ‘cultura del dare’; una parte allo sviluppo dell’impresa stessa”.¹⁸ Ovviamente, maggiore è la parte dell’utile destinata a scopi differenti dall’investimento, minore è la competitività dinamica dell’impresa. Con la proposta delle “tre parti uguali”, due terzi dell’utile escono dal processo produttivo, senza in alcun modo alleviare i costi,¹⁹ mentre soltanto un terzo capitalizza l’impresa. Poiché ciò costituisce un onere aggiuntivo affrontato esclusivamente dalle imprese di EdC, non stupisce che di fatto esse spesso “attenuino” la regola.

Le strategie di aggiramento che abbiamo constatato nel 2007 sono molteplici. Si può sostenere che quando l’utile è inadeguato, la re-

¹⁷ Il livello medio di impegno personalmente disinteressato che abbiamo potuto constatare nei vari abitanti del Polo era elevato; ma il *free riding* scaturisce da determinate dinamiche dell’interazione strategica, non dai cattivi/buoni propositi di ognuno.

¹⁸ Argiolas (2009, p. 334). Si rimanda altresì a Lubich, 2001. Ovviamente, la tripartizione degli utili rappresenta soltanto la punta dell’iceberg, a misura che queste aziende riescono a procedere secondo i propri valori - la reciprocità, la fraternità, l’ascolto, la comunione - nei riguardi di tutti gli elementi aziendali: dipendenti, clienti, fornitori, concorrenti. Andare in questa direzione dà gratificazione e conferisce uno spiccato senso di appartenenza.

¹⁹ Se queste quote vanno a “strutture deputate alla formazione di ‘uomini nuovi’, animati dalla ‘cultura del dare’”, come scrive Argiolas nel brano prima menzionato, oppure alla formazione dei soci dell’impresa, oppure a ridurre la povertà di soggetti esterni all’impresa, esse comunque appesantiscono i costi dell’impresa di EdC rispetto ai costi di un’impresa ordinaria. Né il punto cambia qualora un terzo dei profitti/utigli costituisca un *benefit* con il quale l’impresa finanzia gli investimenti in capitale umano dei propri addetti, i quali sono già retribuiti al prezzo di mercato. Sono infatti di solito le famiglie, e non l’impresa, a sostenere i costi di produzione del capitale umano.

gola non si applica. Si può affermare che quando un'impresa è in formazione, la regola va sospesa. Si possono identificare come "poveri" alcuni *stakeholder* dell'impresa stessa, in modo da usare parte dell'utile per coprire alcuni costi. Si può altresì spostare l'attenzione dall'utile al profitto puro, che è una grandezza più piccola e talvolta dal segno negativo. Ricordiamo che gli economisti definiscono il profitto o quale differenza tra il totale dei ricavi e il totale dei costi dell'impresa, e in tal caso esso corrisponde al concetto contabile di utile d'esercizio;²⁰ oppure, depurandolo del "costo opportunità"²¹ dei fondi investiti nell'impresa e dell'attività svolta dal proprietario-imprenditore, esso è un residuo (positivo o negativo) chiamato profitto puro.²² Soltanto il profitto puro segnala l'efficienza economica dell'impresa, e può quindi raccogliere la sfida più ambiziosa dell'EdC: stare davvero sul mercato, nel mentre lo si "contamina" con i propri ideali. È forse per questo motivo che "nel manifesto del progetto [di EdC] si parla di 'profitti' che gli imprenditori decidono liberamente di destinare ai tre obiettivi 'di comunione'".²³ D'altra parte è soltanto il profitto-come-utile, di cui discorre Lubich, che permette un'applicazione non irrilevante della regola della suddivisione delle tre quote: invocare il profitto puro può dunque equivalere ad uno svuotamento della regola.

In terzo luogo, quando si creano beni o attività indivisibili, essi/e richiedono ulteriori beni o attività complementari. Un esercito richiede caserme, magazzini, armi, strade. Una piscina in un giardino richiede attrezzature per purificare l'acqua, riscaldarla, filtrarla, nonché arredi adeguati. Un'organizzazione innovativa richiede una rete innovativa di infrastrutture sociali e servizi privati qualificati. Su queste catene di complementarità si impernano alcune tra le più convincenti teorie dello sviluppo economico.²⁴ Ma, come visto più sopra, una differenza campale risiede nella natura endogena e spontanea, oppure esogena

²⁰ Il profitto, come l'utile, si definisce lordo se è comprensivo degli ammortamenti; qui ci riferiamo sempre al profitto netto.

²¹ È il rendimento che un fattore potrebbe ottenere nel miglior impiego alternativo.

²² "La differenza principale tra la nozione economica di profitto e quella giuridica di utile è che il profitto si ottiene includendo tra i costi anche quelli imputabili all'impiego di risorse da parte dei proprietari", Gui (2004, p. 181 nota). Se un individuo lavora in un'impresa di cui è proprietario, il suo lavoro va considerato come un *input*, e deve quindi pure essere incluso nel calcolo dei costi: il suo salario corrisponde al prezzo di mercato del lavoro che presta, cioè a quanto "guadagnerebbe" se offrisse il proprio lavoro sul mercato.

²³ Cfr. Rocchi (2004, p. 212, parentesi quadra aggiunta).

²⁴ I due testi recenti più rilevanti, nell'ambito di questo approccio, sono a nostro avviso Kremer (1993, pp. 553-575); Jones (2009).

e deliberata, di queste catene. In modelli di localizzazione come quelli di Krugman, ad esempio, sono evidenziate le forze endogene che spingono alla concentrazione di beni e attività complementari in una determinata area (Krugman, 1995). Qualora Burchio come luogo, e il Polo come struttura fisica, non rappresentino di per sé "attrattori" adeguati per agglomerare capitale umano, imprenditorialità, capitali di rischio, innovazioni tecnologico-organizzative, tipologie varie di clientela, e così avanti, allora occorre replicare nel tempo la massa critica di esternalità positive che era stata necessaria per avviare l'esperienza stessa del Polo. Mentre però nella fase di avvio ci si era in prevalenza riferiti ad uno stock accumulato di risorse, nelle fasi successive occorre volgersi a flussi nuovi. E se il Polo come tale non è in grado di generare questi flussi di risorse, diventa necessario attingere all'esterno, con maggiori difficoltà e oneri.

Questo snodo ci conduce ad un groviglio di esternalità negative che, nel quadro che stiamo descrivendo, tendono ad emergere. Il Movimento dei Focolari ha, come qualsiasi soggetto economico, risorse scarse. D'altra parte esso esprime una vocazione universalistica: tende ad estendersi in ogni continente, e tende a trasferire e rafforzare ovunque le proprie esperienze più carismatiche, tra cui si colloca l'EdC e la progettualità dei poli industriali. Se tuttavia il Polo Lionello assorbe risorse strategiche (i migliori *manager* dell'"economia civile", i migliori intellettuali di supporto, i finanziamenti più liquidi e convenienti, ecc.); e se, soprattutto, continua ad assorbirle nel tempo, non generandone un adeguato flusso interno, ciò si traduce in una riduzione dei livelli di utilità per altre attività del Movimento e dell'EdC in altri luoghi, ossia appunto in esternalità negative. Un esempio riguarda lo spostamento che di fatto, all'interno del Movimento italiano, si sta effettuando dal modello-cittadella al modello dei Focolari che operano nelle città: mentre le cittadelle continueranno ad assolvere funzioni di formazione e di rappresentanza, le attività più dinamiche si collocheranno tra la gente. Secondo un'opinione critica da noi raccolta, il Polo rischia di bloccare questo vitale cambiamento, puntando ad accorpate nuove funzioni nei pressi di una cittadella. Un altro esempio recente è rappresentato dal trasferimento, nei pressi del Polo, dei più importanti intellettuali del Movimento, che hanno creato l'Università Sophia: ci si può chiedere se questa ambiziosa iniziativa sarebbe stata realizzata a Loppiano, senza la presenza e senza le esigenze del vicino Polo; torneremo su questo punto discorrendo della "logica dell'*escalation*".

Di fronte a risorse di qualità che sono scarse e che vanno convogliate verso il Polo, per rispondere alle catene di complementarità che esso suscita, non va sottostimato un problema aggiuntivo: nonostante tali risorse siano in larghissima parte interne o vicine al Movimento, il loro grado di omogeneità tende, ovviamente, a ridursi, al crescere del loro ammontare e al moltiplicarsi delle fonti e dei luoghi da cui esse vengono prelevate. Un esito probabile, che sembra essere corroborato nel 2007 dalla nostra inchiesta, è un'innalzarsi delle tensioni e della conflittualità latente all'interno del Polo.

Le tre fonti di difficoltà/insidia che abbiamo discusso possono condurre ad un *mission drift*, ossia ad un inavvertito cambiamento d'identità del Polo.²⁵ Ciò accade a misura che le performance raggiunte, non raggiunte e potenzialmente accessibili modificano in modo endogeno le credenze e le preferenze degli attori del Polo.²⁶ Tale fenomeno può retroagire negativamente sulla complementarità strategica che è alla base del Polo quale embrione di distretto mutualistico e solidale. Le attività che esploravano e cercavano di rafforzare la rispettiva complementarità, si collocano adesso in un contesto organizzativo e progettuale mutato, e possono non "incontrarsi" ancora. Ma se accrescere una delle attività implica un maggiore costo o una maggiore difficoltà nel fare l'altra, allora, come sappiamo, esse diventano sostituti strategici. Più accentuato è il passaggio da complementi a sostituti strategici, più vigoroso è il processo di de-distrettualizzazione del Polo.

L'ultimo possibile passaggio segnala il culmine dell'involuzione. Il *mission drift* avviene di solito con una ridotta autoconsapevolezza, poiché esso nasconde "la spazzatura sotto il tappeto" conformando le credenze/preferenze ai comportamenti *de facto*. Ciò si traduce in impostazioni mediante cui la nuova identità del Polo viene giustificata. Esaminando la dinamica diacronica degli aiuti allo sviluppo, sugli effetti dei quali svolge una disamina estremamente critica, William Easterly pone in evidenza le più ricorrenti tra queste impostazioni: l'*escalation* e il ciclo delle idee. A misura che un impegno di cooperazione internazionale manca il bersaglio, i suoi promotori, anziché riconoscerne le intrinseche carenze, decidono di rilanciare, in nome della tesi implicita che gli esiti hanno deluso solo perché non si è fatto abbastanza e abbastanza in grande. Alternativamente, invece di

²⁵ Per una disamina del fenomeno del *mission drift* nell'ambito della cooperazione internazionale, rimandiamo a Bellanca (2008).

²⁶ Un modello di cambiamento endogeno di credenze e preferenze, nell'ambito della teoria delle *capability*, è avanzato in Bellanca, Buggeri, Marchetta (2009).

apprendere accuratamente dal passato, al fine di scartare le opzioni strategiche “perverse” o inadeguate, si realizza una ciclicità nelle concezioni dell’aiuto, per cui un approccio che viene abbandonato oggi, verrà ripreso dopodomani, quando sarà messo ai margini l’approccio adesso in voga (Easterly, 2009). I due scenari dipinti acutamente da Easterly possono riferirsi anche al maggior pericolo prospettico che il Polo fronteggiava nel 2007. Da una parte, le debolezze del progetto iniziale, le carenze di visione strategica, la non-sostenibilità sui mercati delle iniziative, anziché tradursi in una severa autoriflessione, poteva scaricarsi in una voglia di *escalation*: essendo troppo complicato cambiare davvero, anziché lasciare, era meglio raddoppiare. Quale era il problema del Polo? Perché non attirava abbastanza clienti e visitatori? Perché incorporava aziende che spesso non lo consideravano “prima scelta”, bensì una succursale di rappresentanza? Ebbene, il problema era che il Polo non s’impegnava abbastanza sul fronte delle “campagne di comunicazione”, o che era troppo angusto. Dunque, spendiamo di più in pubblicità, oppure espandiamo il Polo acquistando il terreno accanto, e avremo la soluzione. Dall’altra parte, il Polo Lionello non aveva preso le mosse da un progetto strategico compiuto, rispetto al quale poter accertare con qualche esattezza cosa ha funzionato e cosa no. Era mutato nel tempo senza rumore e con un’inadeguata coscienza. Accanto a ciò e perciò, il Polo non aveva approntato metodi di controllo interno e di seria partecipazione decisionale. Esso era dunque aperto al pericolo del ciclo delle idee: l’altro ieri si mettevano al centro le ciminiere, ieri Loppiano, oggi i servizi al territorio, domani magari di nuovo le ciminiere.

Davanti a queste possibili insidie, consideriamo alcune possibili risposte.²⁷ [1] Elaborare periodicamente progetti strategici (scritti, firmati e datati!) quali *benchmarks*. Essi costituiscono la pietra di paragone per ogni evoluzione successiva. Alcune domande che essi pongono sono: Quale è l’obiettivo? Chi sono i beneficiari? Che cosa vuole diventare il Polo? Come diventare ciò che vuole? Come capire se ciò che sta facendo il *management* corrisponde all’ideale iniziale? Cosa è successo rispetto a quello che delineava il precedente progetto? Perché certe attività si sono affermate in maggiore o minore misura rispetto a quanto preventivato? La qualità di tali attività è inferiore, superiore o semplicemente differente da quella progettata? Quando ha senso misurare

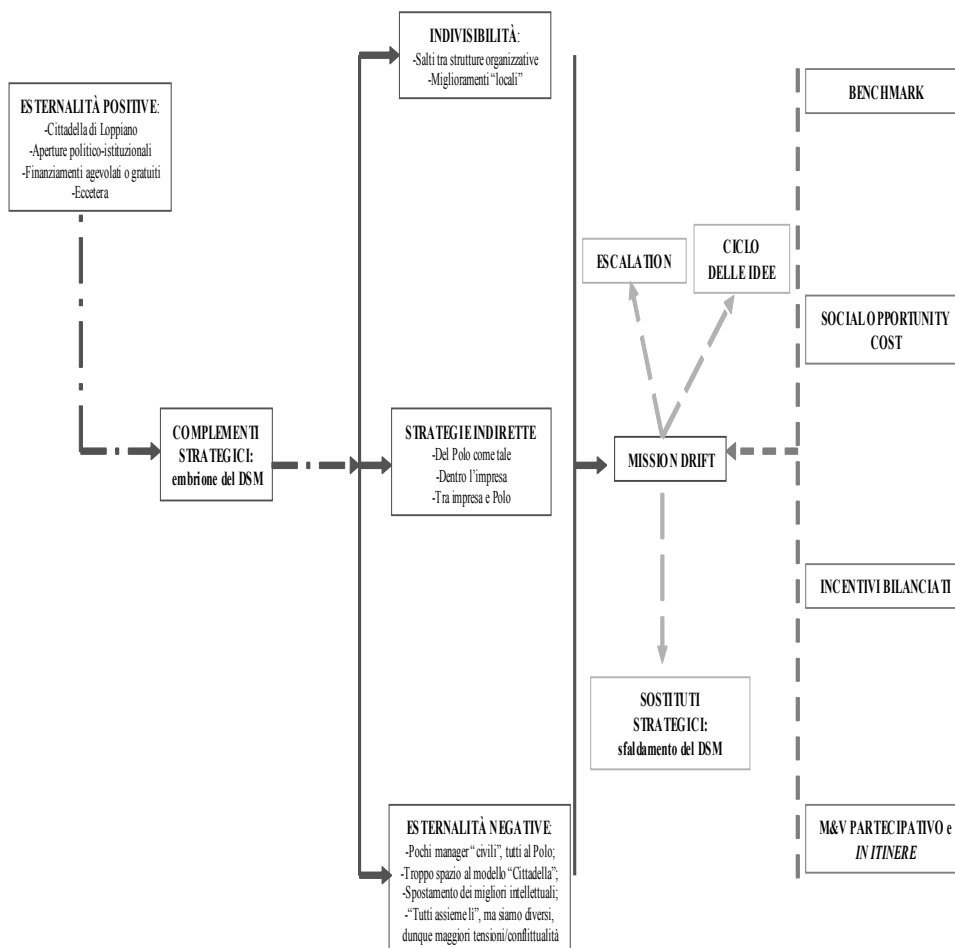
²⁷ Come già indicato nel par. 2, la nostra indagine di campo risale al 2007 e non rientra tra i compiti di questo saggio esaminare che cosa è effettivamente accaduto successivamente al Polo. In quel che segue, intendiamo soltanto argomentare che, accanto alle insidie, vi erano nel 2007 possibili soluzioni.

i risultati? Se ha senso misurarli, come procediamo? E quali sono i risultati? [2] Una valutazione della performance in termini di *social opportunity cost*. Mentre l'analisi costi-benefici esamina l'*outreach* atteso da un dato investimento, qui si affronta un'analisi costi-efficacia, che considera anche ciò che si otterrebbe mediante investimenti alternativi. Per limitarci a menzionare un esempio concreto e stringente, la quantità di profitti distribuiti è un indicatore di quanto il Polo funzioni e di quanta "solidarietà" sia in grado di produrre ed erogare; ma tale ammontare va letto in chiave comparata, verificando la redditività media di pari capitali investiti in fondi di finanza etica. [3] Se certe attività si avvicinano più a sostituti che a complementi strategici, gli incentivi debbono essere "bilanciati" (Holmström, Milgrom, 1991 pp. 24-52): se, infatti, i rendimenti marginali non sono eguali in entrambe le attività, quella penalizzata tende a scomparire, accentuando lo sfaldamento del distretto mutualistico e solidale. [4] Occorre infine un protocollo di monitoraggio e valutazione, che si svolga *in itinere* e che abbia carattere partecipativo (Libanora, Testi, Tognetti, 2008). Accanto a percorsi più complessi, su cui qui non possiamo soffermarci, buona parte degli indicatori possono essere estremamente semplici. Ad esempio, i numeri degli accessi al sito internet, dei visitatori esterni e delle citazioni su organi di informazione non appartenenti al movimento, sono possibili modi, facilmente reperibili e poco costosi, per misurare la capacità di diffondere le idee e la conoscenza del Polo. Un altro esempio riguarda il tema delle asimmetrie di potere e dei nessi gerarchici all'interno del Polo. Esso solleva questioni molteplici e ardue,²⁸ ma possono escogitarsi indicatori tanto elementari quanto dirimenti: Chi esce per ultimo, alla fine della giornata lavorativa, calando la serranda o spegnendo la luce? È sempre la stessa persona? Se sì, perché? Se no, perché?

²⁸ Viene massimizzato il numero di persone in grado di partecipare efficacemente alla formulazione e attuazione di decisioni di rilievo? Viene minimizzato il numero delle posizioni gerarchiche superiori? Quante tra le posizioni gerarchiche superiori sono occupate da individui liberamente eletti dai componenti delle unità organizzative che contengono le rispettive posizioni come centri di coordinamento? Quante tra le cariche sono a termine? Quante tra le cariche rispondono dinanzi ai componenti dell'organizzazione? Quanti individui hanno la possibilità di formarsi per essere in grado di occupare un ampio spettro di posizioni di autorità, e possono presentarsi come candidato eleggibile a diversi tipi di carica? Gli individui che concorrono per occupare le posizioni di autorità sono più numerosi delle posizioni stesse e possono liberamente competere tra loro per ottenere il mandato collettivo? Nell'assumere decisioni, il conseguimento di un vantaggio per un soggetto non può essere ottenuto senza tener conto delle privazioni (esternalità negative) per altri soggetti, interni all'impresa o meno? Si rinvia a Gallino (2007, pp. 39-40).

Le argomentazioni appena svolte sono sintetizzate nella figura 2, che tenta di rappresentare pregi e opportunità, ma pure limiti e minacce, di un importante tentativo come quello del Polo Lionello. Ci auguriamo che altri *team* di ricerca possano proseguire l'indagine da noi avviata nel 2007, per sottoporre a verifica questo quadro ampiamente indiziario.

FIGURA 2 - ALCUNE POSSIBILI INSIDIE E RISPOSTE NEL PERCORSO DI DISTRETTUALIZZAZIONE DEL POLO LIONELLO



Riferimenti bibliografici

- Angeloni L. (1996), "L'analisi economica e le organizzazioni non-profit: alcuni riferimenti concettuali", in Borzaga C., Fiorentini G., Maticena A., *Non-profit e sistemi di welfare*, La Nuova Italia scientifica, Roma.
- Argiolas G. (2009), "Economia di comunione", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma.
- Becattini G. (2004), *Per un capitalismo dal volto umano*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Bellanca N. (2007), *L'economia del noi*, Università Bocconi Editore, Milano.
- Bellanca N. (2008), "Umanitarismo competitivo. Le organizzazioni non governative nei processi dell'aiuto e dell'emergenza", *Jura Gentium Journal*, settembre.
- Bellanca N., Biggeri M., Marchetta F. (2009), "La disabilità nell'approccio delle *capability*", *Working Paper* n. 5 del Dipartimento di scienze economiche di Firenze.
- Bellanca N., Libanora R., Testi E. (2009), "Un esperimento di distrettualizzazione dell'economia civile", *Working Paper* del Dipartimento di scienze economiche dell'Università di Firenze.
- Bowles S. (2004), *Microeconomics. Behavior, Institutions, and Evolution*, Princeton University Press, Princeton, NJ, cap. 4.
- Bruni L. (2004), "L'Economia di Comunione: una visione d'insieme", in Bruni L., Crivelli L. (a cura di), *Per una economia di comunione*, Città Nuova, Roma.
- Easterly W. (2006), *Lo sviluppo inafferrabile*, Mondadori, Milano.
- Easterly W. (2009), "Can the West save Africa?", *Journal of Economic Literature*.
- Elster J. (1983), *Ulisse e le sirene*, Il Mulino, Bologna.
- Elster J. (1993), *Come si studia la società*, Il Mulino, Bologna.
- Galgano F. (1980), *Le istituzioni dell'economia capitalistica*, II ed., Zanichelli, Bologna.
- Gallino L. (2007), *Tecnologia e democrazia*, Einaudi, Torino.
- Gui B. (1991), "The Economic Rationale for the Third Sector", *Annales of Public and Cooperative Economics*, 75(4), pp. 551-572.
- Gui B. (2004), "Le imprese di economia di comunione tra non-profit e for-profit", in Bruni L., Crivelli L. (a cura di), *Per una economia di comunione*, Città Nuova, Roma.
- Hansmann H. (1980), "The Role of Non Profit Enterprise", *Yale Law Journal*, 89.
- Holmström B. (1982), "Moral Hazards in Teams", *Bell Journal of Economics*, 13(2).
- Holmström B., Milgrom P. (1991), "Multitask Principal-agent Analysis", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7, pp. 24-52.
- Horch H. (1994), "On the Socio-economics of Voluntary Organizations", *Voluntas. International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, 5(2), pp. 219-230.
- Kremer M. (1993), "The O-ring Theory of Development", *Quarterly Journal of Economics*, August, pp. 553-575.
- Krugman P. (1995), *Geografia e commercio internazionale*, Garzanti, Milano.
- Jones C.I. (2009), *Intermediate Goods and Weak Links: A Theory of Economic Development*, Stanford University, mimeo.

- Jossa B., Cuomo G. (2000), *La teoria economica del socialismo e l'impresa autogestita*, Giappichelli, Torino.
- Libanora R., Testi E., Tognetti M. (2008), *Il Kit Map. Moduli, strumenti e schede di monitoraggio e autovalutazione partecipativa*, Fondazione Responsabilità Etica di Banca Popolare Etica.
- Lubich C. (2001), *L'Economia di Comunione. Storia e profezia*, Città Nuova, Roma.
- Meyer M.W. (1989), *Permanently Failing Organizations*, Sage, Londra.
- Mori P. (2008), *Economia della cooperazione e del non-profit*, Carocci, Roma.
- Putnam R. (2004), *Capitale sociale e individualismo*, Il Mulino, Bologna.
- Ranci C. (1999), *Oltre il welfare state*, Il Mulino, Bologna.
- Roberts J. (2006), *L'impresa moderna*, Il Mulino, Bologna.
- Rocchi B. (2004), "Formazione e distribuzione del reddito nelle aziende EdC", in Bruni L., Crivelli L. (a cura di), *Per una economia di comunione*, Città Nuova, Roma.
- Ruffolo G. (1978), "Democrazia industriale e riforma dell'impresa", *Mondoperaio*.
- Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza*, Carocci, Roma.
- Sacconi L. (2002), "Impresa non profit: efficienza, ideologia e codice etico", in Cafaggi F. (a cura di), *Modelli di governo, riforma dello stato sociale e ruolo del terzo settore*, Il Mulino, Bologna.
- Streeten P. (1973), "Lo sviluppo non equilibrato", in Jossa B. (a cura di), *Economia del sottosviluppo*, Il Mulino, Bologna.
- Trigilia C. (2005), *Sviluppo locale*, Laterza, Bari-Roma.
- Viesti G. (2003), *Come nascono i distretti industriali*, Laterza, Bari-Roma.

L'imprenditore di Economia di Comunione. Alcune piste di riflessione sull'identità del principale (sebbene non unico) attore di Economia di Comunione

Luigino Bruni

Sommario

1. Premessa - 2. Chi è l'imprenditore? - 3. Alcune caratteristiche specifiche dell'imprenditore EdC - 4. Conclusioni

Le qualità necessarie a costituire un imprenditore ideale sono così importanti e numerose che pochissime persone possono possederle tutte in grado molto alto. [...] Deve prima sapere scegliere bene i suoi assistenti, e poi fidarsene completamente, interessarli nell'azienda e far sì che essi fidino in lui, per modo da far germogliare quanto v'è in essi di iniziativa e virtù creatrice.

A. Marshall, Principles of Economics, 1890

1. Premessa

L'imprenditore è nel progetto EdC una figura centrale. Nel 1991 esso sembrava quasi l'unico protagonista del progetto. Con il passare del tempo, e come testimonia anche questo numero della Rivista, ci siamo accorti che l'imprenditore non è l'unico protagonista, e che altre dimensioni (lavoro, poveri, poli, ecc.) erano coesenziali nell'Econo-

mia di Comunione. Nondimeno, senza imprenditori, non si dà e non si fa EdC. Questo mio testo è dedicato a questa figura di imprenditore. Per far ciò, articolerò il mio discorso in due passaggi. Primariamente cercherò di mostrare che, almeno all'interno della tradizione dell'economia civile, tradizione soprattutto italiana, l'imprenditore, che chiameremo "civile", ha una natura e funzione più complessa rispetto a come oggi esso ci viene presentato dalla cultura dominante, sempre più schiacciata sul modello americano. In secondo luogo, e sulla base delle caratteristiche dell'imprenditore civile, cercherò di individuare alcune note che differenziano l'imprenditore EdC dal "semplice" imprenditore civile.

Ogni esperienza originaria di economia sociale ha una sua specifica identità: il cooperatore tradizionale, ad esempio, ha molte caratteristiche in comune con il cooperatore sociale (sono entrambi, nel mio linguaggio, imprenditori "civili"), ma esistono anche delle specifiche differenze identitarie. L'imprenditore che opera nel commercio equo e solidale, quello che agisce nel microcredito, chi dà vita ad una banca etica o ad un'organizzazione non governativa per lo sviluppo, ciascuno presenta tratti identitari tipici o vocazionali. Analogo discorso può allora essere fatto anche per l'imprenditore EdC.

2. Chi è l'imprenditore?

Partiamo sfatando un'idea ben radicata nella cultura economica contemporanea, almeno nei libri di testo di microeconomia, ma non solo in questi: che, cioè, lo scopo dell'attività dell'imprenditore sia la massimizzazione del profitto o, in ogni caso, la ricerca del profitto. Anche la distinzione tra impresa nonprofit (che non avrebbe come scopo il profitto) e quella for-profit, insiste esattamente sullo stesso concetto, che rimanda, poi, ad una dicotomia ancora più profonda che caratterizza la modernità: quella tra l'ambito economico (visto come luogo dei rapporti strumentali, individualistici e auto-interessati) e l'ambito civile (come luogo dei comportamenti "genuini" sociali e altruistici).

Dalla buona teoria economica, dalla storia delle idee e dalla prassi economica, scopriamo invece che l'imprenditore è un tipo di persona che presenta caratteristiche particolari. Innanzitutto, il talento imprenditoriale non è presente in tutte le persone, non siamo tutti potenziali imprenditori: ecco perché, tra l'altro, una visione della società dove scompare il "lavoro dipendente", o dove tutti sono con-

siderati imprenditori di se stessi, non è né realistica né auspicabile. L'imprenditorialità è un talento che alcune persone hanno, e altre no, e che in ogni caso è distribuito in modo diseguale nella popolazione, come lo sono in generale i talenti e carismi (doni). Inoltre, è altrettanto evidente che gli imprenditori sono indispensabili in ogni idea di autentico bene comune, poiché sono una componente essenziale per una buona economia e società.¹

Sul piano della teoria economica, almeno a partire dall'economista austriaco J.A. Schumpeter sappiamo che l'imprenditore è mosso da una razionalità più complessa di quella strumentale e massimizzatrice. Innanzitutto l'imprenditore è essenzialmente un innovatore, qualcuno capace di spezzare la *routine* e di generare così nuova ricchezza, destinata ad essere riassorbita quando gli "imitatori" accorreranno in quel settore produttivo ripristinando ben presto lo stato stazionario. Schumpeter (1911) ha infatti proposto attorno alla figura dell'imprenditore e la dinamica del capitalismo una delle teorie economiche più suggestive e rilevanti del Novecento. Una sua idea chiave è la distinzione tra imprenditori "innovatori" e "imitatori". L'imprenditore in senso proprio e originale è solo l'innovatore, quell'agente che rompe lo stato stazionario (dove non ci sono né profitti né perdite), e grazie ad una nuova idea crea valore aggiunto e sviluppo, porta avanti l'economia e la società tutta. Questa innovazione può essere di prodotto, di processo, organizzativa, ecc., ma è sempre un *novum* che spezza l'equilibrio e produce ricchezza. Per Schumpeter, dunque, il valore aggiunto è generato dall'innovazione. Poi arrivano, come uno sciame di api attratte dalla nuova opportunità di profitto, altri "imprenditori" imitatori (che non dovremmo chiamare propriamente imprenditori), che fanno propria quell'innovazione, la quale da quel momento in poi diventerà parte integrante dell'intero mercato e della società. Così il profitto ha per sua natura uno statuto temporaneo, dura quel tanto che passa tra l'innovazione e l'imitazione. L'imprenditore è tale finché innova; se smette di innovare, perché rinuncia alla sua vocazione di imprenditore, il sistema economico e sociale si ferma. Il ciclo innovazione-imitazione è per Schumpeter il vero circolo virtuoso creatore di ricchezza e di sviluppo economico e civile.

Un'altra nota "vocazionale" dell'imprenditore è poi una certa naturale propensione al rischio. Tecnicamente, la teoria delle decisioni

¹ Per smentire subito la nota precedente, la figura di dirigente è più comune rispetto a quella di imprenditore. La si può spesso comprare sul mercato, invece nessun imprenditore si "costruisce" sul mercato o a scuola.

considera gli agenti economici normalmente "avversi" al rischio, nel senso che l'incertezza è di per sé un male o un costo.² L'imprenditore, invece, è normalmente un soggetto propenso al rischio. In altre parole, l'imprenditore sa che senza rischio non c'è innovazione. Al tempo stesso la propensione al rischio dell'imprenditore è diversa da quella dello speculatore, poiché la prima non ha "scopo di lucro", ma è una dimensione intrinseca o vacazionale del mestiere dell'imprenditore. Invece di provare paura e bloccarsi di fronte all'incertezza, l'imprenditore si galvanizza di fronte ad una nuova impresa e sfida, ama misurarsi con se stesso, con il mondo e con gli altri. La stessa concorrenza è, ad esempio, vissuta dall'imprenditore con la stessa passione con cui un atleta vive la gara: è il gareggiare stesso che lo appassiona e lo spinge avanti, non solo il voler vincere (e vincere senza gareggiare gli piace molto meno).³

A queste caratteristiche universali che caratterizzano ogni imprenditore, la tradizione italiana dell'economia civile ha aggiunto altre caratteristiche. Innanzitutto ha specificato che chi mette al centro della propria attività il profitto non è l'imprenditore, ma altre figure dell'economia, come lo "speculatore". Questa affermazione è comune all'interno della tradizione dell'economia civile (Bruni, 2009; Bruni, Zamagni, 2009).

² Una persona avversa al rischio preferisce, ad esempio, 100 euro con certezza rispetto a 150 euro con probabilità = 0.5, e 50 euro con prob.= 0.5. Se vogliamo che una persona avversa al rischio accetti una scommessa, occorre che questa sia tale per cui il suo valore atteso sia maggiore della somma certa (ad esempio, invece di 150 con prob. = 0.5 offrirle, ad esempio, 200).

³ Occorre però stare attenti a non spingere troppo avanti l'analogia tra sport e competizione, o tra concorrenza (sportiva) e competizione (economica). Infatti, mentre in una gara (di atletica, per esempio) vince chi riesce a battere gli avversari, nella competizione di mercato non vince chi batte gli altri imprenditori, ma chi soddisfa meglio il bisogno dei clienti. In altre parole, se A è un imprenditore e B un altro imprenditore suo competitore, la competizione tra A e B è riuscire a soddisfare meglio i bisogni di C: i rapporti (di cooperazione) sono A-C, e B-C, non A-B: lo scopo diretto di A non è battere B, ma soddisfare al meglio i bisogni di C; se B fa questa cosa peggio di A, egli (B) esce dal mercato, ma come effetto non-intenzionale: non è lo scopo di A far uscire B, ma lo scopo di A è servire C. Questa visione del mercato, un po' diversa da quella che ci viene normalmente presentata dalla teoria economica, è in linea con una visione del mercato come luogo di cooperazione e di reciprocità. Invece, chi legge la competizione come una gara diretta tra A e B, ha un'idea di mercato dove lo scopo diretto di A è battere B, e la soddisfazione dei bisogni di C è solo un effetto indiretto. Si potrebbe, in conclusione, mettere in discussione anche l'idea che lo scopo dell'atleta che vuol vincere la gara sia "battere" il con-corrente (chi corre assieme a lui), e non invece dare il meglio di sé per "battere se stesso", andare oltre i propri limiti (qui A è l'atleta oggi, e B sarebbe lo stesso atleta ieri), e la "sconfitta" dell'altro non è lo scopo, ma un effetto indiretto dell'azione di A. Non c'è nulla di più pericoloso, nelle scienze sociali in particolare, dell'uso sbagliato o impreciso delle metafore.

A questo proposito, così si esprimeva Luigi Einaudi (1964[1944], p. 257) riguardo la figura dell'imprenditore: "Accanto agli uomini, i quali concepiscono la vita come godimento individuale, vi sono altri uomini, fortunatamente i più, i quali, mossi da sentimenti diversi, hanno l'istinto della costruzione. Forse in nessuna epoca storica l'istinto della costruzione fu così evidente come nel Medioevo, quando si costruiva per l'eternità. (...) L'uomo dotato dell'istinto della perpetuità, costruisce perché un demone lo urge a gettare le fondamenta di qualcosa. Il patrimonio sarà destinato ai parenti, ad opere pie, a scopi educativi o benefici". Ciò che muove questi "costruttori" non può essere la massimizzazione del profitto, anche perché, come il liberale Einaudi (1964[1944], p. 220) sapeva, in un regime di concorrenza il profitto è nullo, e la remunerazione dell'imprenditore non è "né più né meno come il salario di ogni altro lavoratore".

"L'imprenditore è dunque, da questa prospettiva, un costruttore, che ha uno speciale istinto: fondare un'impresa. Il suo scopo non è il profitto, ma ambisce a far riconoscere la sua impresa come 'primaria' tra le altre. Investire una parte, spesso la gran parte del reddito dell'impresa nell'acquistare nuove macchine, nel costruire un nuovo padiglione, nell'abbellire le vetrine del negozio, nel trasportarlo dai ristretti locali, dove ebbe inizio la sua fortuna, in altri più spaziosi e centrali e bene arredati; (...) Di solito codesti cosiddetti ricchi vivono vita modesta e parca di cibi e di godimenti materiali; primi ad arrivare sul luogo di lavoro ed ultimi ad abbandonarlo. Quelli che li osservano, pensano: perché tanto lavorare e faticare? Perché non gustare, come sarebbe ad essi possibile e lecito, qualcuna delle dolcezze della vita? Perché rimanere, talvolta, rozzi e poco coltivati, occasione di sorriso ironico per gli intellettuali? Ma fate che essi discorrono dell'impresa che han creato e diventano eloquenti ed ispirati al par del sacerdote e del poeta. Chi li ascolta si avvede di trovarsi dinnanzi a uomini sperimentati e sapienti, i quali hanno creato qualcosa che senza la loro opera non sarebbe esistito" (Einaudi, 1964[1944], pp. 274-75).

Una chiave di lettura simile, è quella proposta dall'economista Giacomo Becattini (2002, p. 778) il quale distingue tra "imprese nucleolo" e "imprese progetto". In una intervista così si esprime a riguardo: "Io vedo tanti nucleoli di capitale, i quali, per realizzare la loro astratta natura, se trovano aspra (per ragioni di rischio e/o di rendimento) la via del prestito ad interesse, decidono, *oborto collo*, di immobilizzarsi in edifici, macchine, materie prime e, quel ch'è peggio per loro,

in lavoratori in carne ed ossa. Le imprese che questo movimento genera, le chiamo imprese nucleolo. (...) A fronte di questa popolazione, continuamente rinnovantesi di imprese nucleolo, sta una popolazione di imprese tese primariamente a realizzare un progetto di vita, qualcosa che si può vedere come una sorta di prolungamento e specificazione della personalità dell'investitore-imprenditore". E poi aggiunge: "Le imprese-progetto non commisurano, per tutta una fase della loro crescita, i risultati via via ottenuti al rendimento del capitale investito, ma, semmai, al grado di realizzazione del 'progetto iniziale' o di qualche revisione di esso. Il gelido calcolo finanziario potrebbe suggerire ad un'impresa progetto, in una certa fase congiunturale, la smobilitazione, ma le sue ragioni per restare sul mercato sono così complesse, che essa può dispiegare una resistenza 'irrazionale', da un punto di vista strettamente finanziario, alla smobilitazione. E alcune volte accade che, contro il parere degli esperti, quella resistenza abbia successo".

Su questa stessa linea si muoveva un altro economista italiano, Umberto Ricci (1926, p. 119) (una figura molto interessante, morto esule in Egitto nel 1946 dove si era dovuto recare per non aver voluto giurare come professore al regime fascista), il quale, commentando l'approccio dei suoi colleghi che vedevano l'egoismo come movente di tutte le azioni umane, così commentava: "Non occorre arrivare a queste conclusioni estreme, che allargherebbero il dominio dell'economia politica, ma rimpicciolirebbero l'uomo".

All'interno di questa tradizione, dunque, è lo speculatore, o l'impresa nucleolo, che ha come scopo il profitto (Einaudi, 1964[1944], pp. 224 ss.). È costui che dovremmo definire propriamente un operatore for-profit, che per questo movente (il profitto) apre oggi un'impresa edile, domani un ospedale, dopodomani una scuola, perché il suo scopo è far profitti "tramite" l'attività che svolge, che quindi è solo strumentale. Ma l'imprenditore è un altro personaggio, un altro tipo di agente economico, almeno per la tradizione di pensiero economico che possiamo chiamare "civile", tradizione tipicamente italiana. Ovviamente, non tutti gli economisti italiani condividono la distinzione tra imprenditore, e, diciamo, speculatore. Pareto (1949, p. 86), forse l'economista italiano più importante di sempre, così definiva l'imprenditore: "Gli imprenditori sono persone che si occupano della trasformazione del risparmio in capitali e dei servizi di capitali in beni economici direttamente consumabili, ovvero, in altri termini, si valgono dei beni strumentali per produr beni diretti. In quanto

imprenditori non hanno che un fine: conseguire il più grande guadagno di numerario possibile”.

Pareto, in linea con la migliore tradizione italiana, ci dice che la ricerca del profitto è il fine, ma il risultato può essere persino il bene comune poiché in regime di concorrenza il mercato “usa” del momento individuale dell'imprenditore (e dei consumatori) e spinge i prezzi verso i costi (contro le intenzioni degli stessi agenti economici) - come Smith ci aveva già magistralmente svelato con la metafora della “mano invisibile”.

Su una linea simile a quella di Pareto è Maffeo Pantaleoni (1904[1898], pp. 210-211), altro protagonista della scienza economica italiana ed europea tra l'Ottocento e il Novecento, che con ogni probabilità è stato anche una delle fonti della teoria paretiana dell'imprenditore. In un famoso saggio sui “principi teorici della cooperazione”, così scriveva: “Se un'impresa fabbrica, poniamo, rotaie, il servizio che essa presta ai soggetti della medesima, cioè, diciamo, agli azionisti, è il dividendo che essi spartiscono a fine d'anno: l'impresa è un mezzo per procacciarsi un reddito; questo reddito è il suo servizio; questo servizio lo consumano soltanto i soci. Ma le rotaie? Non sono anch'esse il servizio definitivo e ultimo dell'impresa e non consumano codesto servizio dei terzi? Ecco qua. Le rotaie non sono il servizio definitivo e ultimo dell'impresa. Questa non è stata fatta, né si continua da coloro che la fecero, per dare all'umanità il piacere di avere delle rotaie”.⁴

In altri luoghi della sua opera, poi, Pantaleoni ridicolizzava quegli economisti (in particolare gli umanitari e i cattolici sociali) che criticavano l'ipotesi egoistica (da lui posta invece a pietra angolare del suo sistema di economia pura), e li sfidava a mostrare che i moventi che portano: “Gli spazzini a spazzare le strade, la sarta a fare un abito, il tramviere a fare 12 ore di servizio sul tram, il minatore a scendere nella mina, l'agente di cambio ad eseguire ordini, il mugnaio a comperare e vendere il grano, il contadino a zappare la terra, ecc.”, siano: “L'onore, la dignità, lo spirito di sacrificio, l'attesa di compensi paradisiaci, il patriottismo, l'amore del prossimo, lo spirito di solidarietà, l'imitazione degli antenati e il bene dei posteri”, e non invece: “Soltanto un genere di tornaconto che chiamasi economico” (Pantaleoni, 1925, I, p. 217).

⁴ A questo proposito si nota subito un'anomalia: se lo scopo dell'azione economica è soddisfare il bisogno, come Pantaleoni aveva affermato in tutta la prima parte dei suoi *Principii* (del 1889), e buona parte della scienza economica a lui coeva, affermava, come mai allora lo scopo dell'imprenditore non è anche soddisfare i bisogni dei clienti ma massimizzare i profitti? Il principale protagonista del mercato, che è l'ambito principale di studio della nascente scienza economica basata sui bisogni, è un'anomalia rispetto all'agente economico “normale” che invece agisce per soddisfare i propri bisogni? E secondo quale logica possiamo giustificare tale anomalia?

In una tale visione dell'impresa lo "scopo" di una compagnia aerea, ad esempio, non è trasportare passeggeri, ma massimizzare i profitti; quello del calzolaio non riparare le scarpe, ma fare profitti, dell'ospedale non curare malati, ma fare soldi per gli azionisti, della scuola non educare giovani, ma massimizzare profitti, ecc. Ecco, allora, che per giustificare che ci possono essere attività dove lo scopo è diverso, che questa stessa visione teorica e culturale deve inventare la categoria dell'impresa nonprofit. L'attività d'impresa è un mezzo, un semplice strumento; lo scopo è il profitto, tutto il resto non ha valore intrinseco, ma funzionale a tale scopo. Questa visione, oltre ad essere molto lontana da quella dell'EdC,⁵ non è certamente quella di Einaudi, lo abbiamo visto, né quella di Becattini, né quella della tradizione civile italiana, come vedremo, né quella della tradizione dell'economia aziendale.⁶

3. Alcune caratteristiche specifiche dell'imprenditore EdC

Fin qua le caratteristiche che, sebbene non siano tipiche dei soli imprenditori EdC, anche l'imprenditore orientato alla comunione deve possedere. In altre parole: nell'imprenditore EdC il sostantivo (imprenditore) conta quanto l'attributo orientato alla comunione sia che manchi l'uno, sia che manchi l'altro, l'imprenditore EdC non viene ad esistenza.

Al tempo stesso, l'imprenditore EdC ha altre peculiarità che lo fanno tale, che fanno cioè sì che l'imprenditore sia non solo imprenditore, ma anche di comunione.

⁵ Qualcuno potrebbe, per errore, pensare che lo scopo dell'EdC sia produrre profitti allo scopo di realizzare i suoi tipici scopi: in realtà, come emerge anche da questo numero della Rivista, gli scopi di un'impresa EdC sono molteplici, tanto che ci sono imprese sociali che aderiscono all'EdC (che non distribuiscono profitti), e molte aziende che pur non generando profitti includono poveri, portano avanti una diversa cultura d'impresa nel loro territorio, ecc.

⁶ Lo stesso Pantaleoni, poi, in un suo scritto dove delineava le prospettive economiche per il XX secolo, si apre ad immaginare qualcosa di diverso dalla sua stessa teoria: "Potranno, ad esempio, sentimenti di onore sostituire la forza motrice che ora è fornita dall'interesse individuale, e sentimenti di carità, benevolenza, mitigare gli istinti feroci che ruggiscono nella *bête humaine*. (...) Questa speranza non è fallace. Ma è fallace credere che possa essere un prodotto artificiale, ed è fallace non scorgere che scaturisce spontaneamente dalla cerchia dei contatti ognora allargati tra gli uomini. (...) Più diventano numerosi i contatti e più diventano intrigati gli interessi che collegano gli uomini tra di loro, più si estende eziandio la zona della loro sensibilità e si lima, al contatto con gli altri, il loro egoismo, faccettandolo come un brillante" (Pantaleoni, 1925, I, p. 266).

Propensione al rischio e responsabilità

Innanzitutto, le caratteristiche tipiche di ogni imprenditore assumono anche una sfumatura particolare. Riguardo la propensione al rischio, l'imprenditore EdC sa che anche il suo prendere rischi non può restare una faccenda puramente individuale. Sa, e impara col tempo, che la spinta a rischiare va coniugata con la responsabilità; come tutti gli imprenditori civili, certamente, che quando assumono rischio, assecondando il proprio istinto imprenditoriale rischiando, devono sempre tener presente la responsabilità verso i vari portatori di interessi dell'impresa (lavoratori, clienti, fornitori, fisco, società civile, ecc.). L'imprenditore EdC, in più, sa che ci sono altri *stakeholder* e *needholder* (portatori di bisogni) che dipendono dalle sue scelte. Questi sono senz'altro i poveri aiutati dal progetto che, di fronte al venir meno dell'impresa per una scelta sbagliata (che magari porta l'impresa al fallimento o alla cessione), subiscono dei danni; ma questi sono anche gli altri imprenditori EdC, la comunità di riferimento, la società civile che guarda e prende forza ed esempio dall'imprenditore EdC, gli studenti, gli studiosi, la comunità scientifica che studia l'EdC, e potremmo continuare. Tutti questi soggetti debbono essere tenuti presenti da un imprenditore EdC nel temperare rischio e responsabilità nelle scelte strategiche, ma anche in quelle quotidiane. Quindi, per fare un esempio, se un imprenditore EdC vende l'azienda ad una multinazionale, forse tutti gli *stakeholder* tradizionali possono non risentire o addirittura essere avvantaggiati da questa scelta; ci sono però effetti importanti su altri *stake-needholder* tipici dell'EdC che, in certi casi, possono anche spingere l'imprenditore EdC a rivedere la propria scelta proprio perché il "peso relativo" di questi effetti secondi può essere considerato maggiore dei primi. Ovviamente, il peso relativo dei vari soggetti coinvolti da una scelta è sempre questione delicata e non può essere stabilito a tavolino, ma la presenza di questi aspetti tipici dell'EdC può, e deve, condizionare ogni scelta strategica dell'impresa.

Comunione nel processo decisionale

C'è poi una seconda caratteristica tipica dell'imprenditore EdC. Questi sa, e impara, che le sue intuizioni, anche quelle più originali, vanno passate al vaglio della comunione con altri, e che la comunione non è solo un obiettivo da raggiungere (dentro l'azienda, con la

comunità, con i poveri, ecc.), ma è anche un “metodo ordinario di gestione” dell’impresa.

Infatti, uno dei tratti-chiave della “carta d’identità” di un imprenditore EdC è l’aver rinunciato ad una gestione individualistica dell’azienda, anche quando fosse giuridicamente o formalmente imprenditore individuale. Non gli basta l’ubbidienza o l’indifferenza degli altri attori dell’impresa, ma sente il bisogno che le scelte d’impresa (soprattutto quelle importanti), siano il frutto di un vero processo di condivisione a vari livelli, nel quale si “entra” con un’idea e se ne esce con altra, pronto ad ascoltare qualsiasi attore dell’impresa al di là dei ruoli aziendali.

Inoltre, questo processo di comunione non si limita ai soci o ai lavoratori dell’azienda, ma si allarga agli altri imprenditori EdC con i quali si porta avanti un vero processo di comunione, che non può e non deve limitarsi ai soli aspetti “spirituali” o “etici”, ma coinvolgere anche le scelte propriamente economiche. L’imprenditore orientato alla comunione, ad esempio, è disposto a mettere in comune con altri anche gli aspetti più economici e finanziari dell’azienda, a mettersi in discussione, ad esempio, in un dialogo vivo e franco sul se e quanto calcolare le “parti” degli utili, e non rifugiarsi in una privacy che di fatto spesso significa gestione individualistica della propria attività. Molta della maturità dell’EdC si gioca proprio sulla capacità di ben dosare questo rapporto, senza che, da una parte, la comunione diventi una strada per un’ingerenza indebita di soggetti “esterni” nelle scelte aziendali, o che, dall’altra, per paura di ciò ogni imprenditore effettui le proprie scelte economiche e strategiche in *beata solitudo*, senza avvertire il bisogno di vivere la comunione anche in questi aspetti più delicati, ma fondamentali, della vita di un’azienda. Personalmente sono convinto che questa dimensione della vita dell’EdC sia quella sulla quale ci si gioca molta dell’appartenenza effettiva (e non solo formale) al progetto, e la possibilità che l’esperienza cresca e maturi nel tempo; soprattutto in considerazione del fatto che, a differenza delle cooperative sociali nelle quali esiste una *governance* e regole formali oggettive di partecipazione e di democrazia economica, nelle imprese EdC spesso le regole formali sono quelle tipiche delle imprese capitalistiche, e l’imprenditore ha pochi meccanismi istituzionali che lo portano oggettivamente a condividere le proprie scelte strategiche.

Infine, quando il consenso non arriva e ci sono conflitti e/o diversità di vedute, l’imprenditore EdC vive un detto di Chiara Lubich che

trovo talmente appropriato alla vita di un'organizzazione economica da far pensare che potrebbe essere stato scritto appositamente per queste: "Meglio il meno perfetto in unità, che il più perfetto in disunità". L'imprenditore sa quindi aspettare, soffrire, rischiare (anche questa è una dimensione del rischio), perdere tempo (e magari a volte anche opportunità di mercato che richiederebbero velocità di scelta), perché è consapevole che il grande patrimonio intangibile della sua azienda è proprio quel capitale relazionale fatto di fiducia, di consenso attivo, che se non ha una manutenzione e un'attenzione costante e costosa tende a deteriorarsi (come tutti i capitali); ma, quando c'è, è fattore vero di innovazione e di crescita anche economica. Quindi questi imprenditori (e attori tutti) di comunione non considerano il tempo trascorso insieme per prendere le decisioni e per "persuadersi a vicenda" come una perdita di tempo, ma soprattutto come un investimento in una forma di capitale prezioso almeno quanto quello finanziario e umano.

4. Conclusioni

La dinamica che ho accennato riguarda forse l'aspetto più delicato della vita di un imprenditore, dove si trova lo snodo, anche teorico, del nostro discorso. Da quanto finora detto sembrerebbe, infatti, che le due componenti dell'espressione "imprenditore orientato alla comunione" non siano coerenti l'una con l'altra: potrebbe sembrare che ciò che una persona dovrebbe fare per essere un "imprenditore" (rischio, innovazione, decidere velocemente, carisma individuale, ecc.), sia esattamente ciò che deve "perdere" per poter essere "imprenditore EdC". L'imprenditore, infatti, ha per vocazione una forte natura individualistica: tra i suoi *skill* non c'è normalmente la capacità di dialogare alla pari con altri; quando invece entra in una dinamica di comunione - penso soprattutto alle esperienze dei poli imprenditoriali dell'EdC - deve sviluppare anche una capacità di lavoro di *team*, di partenariato, che spesso si rivela difficile e dolorosa. Infatti, l'imprenditore di comunione vive in una tensione dove è chiamato a "perdere" la propria vocazione imprenditoriale individuale per ritrovarla più matura e vera nella comunione con gli altri. L'imprenditore muore per rinascere continuamente imprenditore EdC.

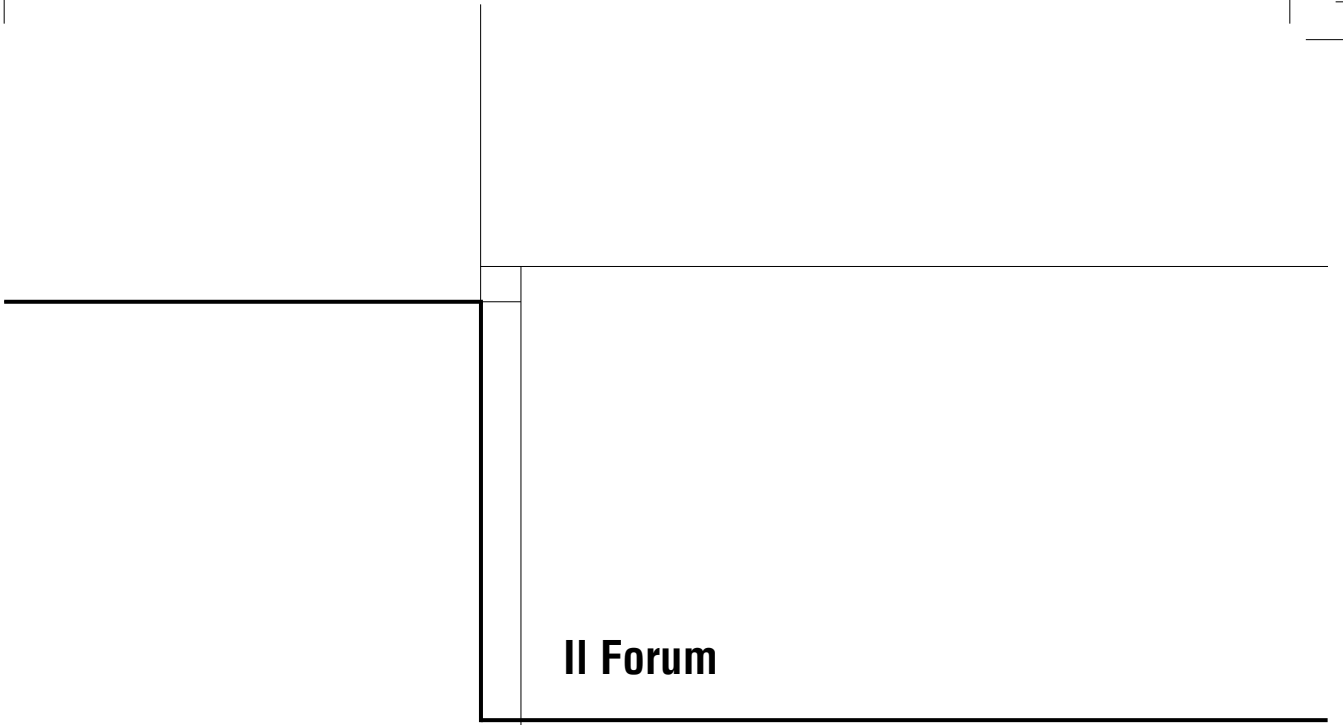
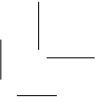
In particolare questo tipo di imprenditore sa che nel momento in cui dà vita ad un'impresa EdC rinuncia all'esercizio del nudo potere e alla mediazione immunizzatrice della gerarchia: rischiando la fraternità è sistematicamente esposto alla "ferita dell'altro" (Bruni,

2007). Diventa più fragile e vulnerabile nelle relazioni interpersonali, per poter creare vera fraternità, non paternalistica e su un piano di uguaglianza sostanziale con tutti: è questo il prezzo per costruire la comunione nell'impresa; ma ne è anche il suo valore.

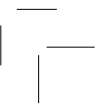
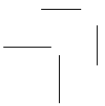
Da questo punto di vista questi imprenditori, quando stanno al gioco, vivono una vera e propria asceca, perché l'imprenditore di comunione ha l'impressione che giorno dopo giorno gli stia sfuggendo di mano il controllo della sua "creatura" (l'impresa). Sono passaggi difficili e meravigliosi assieme, nei quali si perdono i riferimenti, quasi l'identità. Si ha l'impressione, che può durare anni, di perdere tempo in cose che un imprenditore serio e responsabile non dovrebbe fare, ci si può sentire come un uccello cui sono state tarpate le ali, e non riesce più a volare. In questi diciotto anni abbiamo visto che alcuni imprenditori EdC di fronte a questa dinamica vanno in crisi e lasciano tutto; altri vanno avanti, e si incamminano lungo vie di eccellenza umana e spirituale. L'esperienza sta infatti dicendo che chi si mette davvero con docilità alla scuola della comunione diventa costruttore di comunione in tutti gli ambienti. Ma è anche in questi momenti che inizia veramente la fraternità nell'impresa EdC tra tutti i soggetti coinvolti, che non può mai essere una faccenda di sole strutture di *governance*, di strumenti o di diritti di proprietà, perché è sempre esperienza interiore e spirituale, dell'imprenditore, di tutti, di ciascuno.

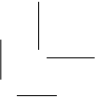
Riferimenti bibliografici

- Becattini G. (2002), "Benessere umano e imprese progetto. Intervista al Prof. Giacomo Becattini", Bellanca N., Bruni L. (a cura di), *Nuova Umanità*, XXIV, 144, 6, pp. 761-783.
- Bruni L. (2007), *La ferita dell'altro*, Il Margine, Trento.
- Bruni L. (2009), *L'impresa civile. Una via italiana all'economia di mercato*, Egea, Milano.
- Bruni L., Zamagni S. (2009), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma.
- Einaudi L. (1964[1944]), *Lezioni di politica sociale*, Einaudi, Torino.
- Marshall A. (1890), *Principles of Economics*, Macmillan, Londra.
- Pantaleoni M. (1904[1898]), "Esame critico dei principi teorici della cooperazione", *Giornale degli Economisti*, XVI, ristampato in *Scritti Vari*, serie I, Sandron, Palermo, pp. 203-280.
- Pantaleoni M. (1925), *Erotemi di economia*, 2 vol., Laterza, Bari.
- Pareto V. (1949), *Corso di economia politica*, Einaudi, Torino.
- Ricci U. (1926), *Lezioni di economia politica*, a.a. 1926-7, Sampaolesi, Roma.
- Schumpeter J.A. (1911), *Teoria dello sviluppo economico*, ed. italiana, Sansoni, Firenze.



Il Forum





L'Economia di Comunione

a cura di Flaviano Zandonai

Il Forum dedicato all'Economia di Comunione approfondisce principalmente i legami tra le organizzazioni che si riconoscono in questa esperienza e altre istituzioni economiche e sociali: il terzo settore in particolare, ma anche il mondo delle imprese "tradizionali". Questa analisi, molto articolata, mette in luce l'esistenza di un paradosso: da una parte si segnala un potenziale notevole di collaborazione, sia per affinità di obiettivi e missione (soprattutto rispetto al terzo settore), sia per questioni di tipo congiunturale, come la crisi attuale che obbliga il sistema economico a ripensare i suoi fondamenti, dando spazio a dimensioni più marcatamente "sociali". Questo potenziale è però solo parzialmente agito, almeno nel nostro paese. A fronte di una produzione scientifico-culturale ormai consistente, sono infatti relativamente poche le esperienze strutturate di collaborazione e di scambio tra l'Economia di Comunione e i sistemi economici e sociali - sia micro che macro - in cui le iniziative ad essa ispirate sono presenti. Quali sono le ragioni che hanno fin qui limitato, o rallentato, il processo? Le risposte alle domande del Forum, soprattutto nella parte finale, propongono alcune soluzioni che, in questa sede introduttiva, possono essere riepilogate in forma di tassonomia di priorità. In primo luogo l'Economia di Comunione si propone come un progetto volto a "sovertire" il paradigma economico - e forse anche sociale - esistente, in quanto sa riproporre in veste contemporanea principi di cooperazione e solidarietà - in una parola di comunione - che negli ultimi decen-

ni erano passati in secondo piano a favore di dinamiche relazionali basate su un eccessivo schematicismo dei ruoli. Ad esempio, separando rigidamente le figure del "produttore" da quelle del "consumatore" o dell'"utente", sia che si tratti della fruizione di beni materiali che di servizi di *welfare*. Si tratta quindi di un approccio che richiede tempi lunghi per essere adeguatamente metabolizzato e soprattutto implementato nelle prassi sociali, financo nelle politiche e negli schemi di regolazione giuridica. In secondo luogo il sistema di motivazioni che sostanzia la proposta dell'Economia di Comunione è legato ad un'opzione di fede. La centralità assegnata a questo aspetto rappresenta una soglia d'ingresso che, da un lato, può facilitare, ma in altri ambiti può anche rallentare, se non ostacolare, l'avvio di forme di interazione strutturate con persone e organizzazioni dove questa scelta di fede non è così rilevante. È pur vero che, a ben vedere, il sistema di valori proposto dall'Economia di Comunione è largamente condivisibile anche in contesti laici e ciò appare comunque legato alla costruzione di tessuti comunitari in cui - forzando l'utilizzo di concettualizzazioni elaborate in riferimento al capitale sociale - prevale un approccio relazionale di tipo *bridging*. In terzo luogo può essere ricordata la difficoltà da parte di molte organizzazioni, comprese quelle del settore sociale, ad esplicitare e aggiornare in modo consapevole i fondamenti etico-valoriali del proprio agire così da disporre di adeguate "cornici di senso" all'interno delle quali è più agevole dialogare con realtà - come quella dell'Economia di Comunione - che fondano su consistenti elementi di significato e di appartenenza la propria operatività e le proprie opzioni strategiche. Su questo fronte è necessario procedere ad una revisione di strumenti come dichiarazione di missione, bilanci sociali, carte dei servizi, ecc. che in questi anni si sono molto diffusi anche in ambito nonprofit, ma che sembrano aver subito una deriva da adempimento burocratico che limita molto la loro efficacia. In tal senso ha giocato un ruolo negativo l'averli imposti come obbligo normativo, generando così una spirale al ribasso che dovrebbe essere invertita grazie anche al sostegno delle organizzazioni di rappresentanza e di coordinamento del settore.

Hanno partecipato al Forum: Alberto Ferrucci (Presidente Associazione internazionale per un'economia di comunione - AIEC); Maria Grazia Fioretti (Amministratore delegato di Comunità Solidali - gruppo cooperativo Cgm); Stefano Granata (Presidente Consorzio Sis Milano); Ilaria Pedrini (Rappresentante del Movimento Politico per l'Unità); Paolo Venturi (Direttore di Aiccon - Associazione italiana per la promozione della cultura della cooperazione e del nonprofit).

1. SECONDO LEI COME VIENE VISTA DAL TERZO SETTORE L'ESPERIENZA DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE?

FERRUCCI

Chi è impegnato nel volontariato può essere portato a considerare l'esperienza di Economia di Comunione, che ha come protagonisti anche persone ed organizzazioni economiche con fini di lucro, in modo riduttivo, fino alla visione di Serge Latouche che in un suo libro l'ha definita un ritorno al capitalismo filantropico. Se questo accade è per la scarsa conoscenza delle realizzazioni più autentiche del progetto, invero presenti nel mondo ancora in numero ridotto. Il progetto è nato per applicare a tutte le attività economiche i paradigmi della gratuità e della fraternità, fondamento del terzo settore, per evitare che tali paradigmi siano magari lodati ed ammirati, ma considerati applicabili solo alle attività di un gruppo ristretto di persone di buona volontà, senza però che incidano sull'economia reale, come tutti gli operatori del terzo settore auspicerebbero.

FIORETTI

Secondo me l'Economia di Comunione non è particolarmente conosciuta. Chi la conosce credo che la apprezzi e la veda come una punta di eccellenza delle scelte ideali del terzo settore. Una specie di ideale a cui tendere, soprattutto per quanto riguarda la gestione di attività imprenditoriali.

GRANATA

Il mondo del terzo settore in generale, ma particolarmente quello legato alla realtà più spiccatamente imprenditoriale, tende a leggere l'Economia di Comunione, in quanto sempre più oggetto di studio delle scienze economiche, come una sorte di chiave di accesso a nuovi approcci al mercato. In verità l'Economia di Comunione non presenta importanti novità in quanto diversa o alternativa forma d'impresa, tanto è vero che l'adesione al progetto non modifica la forma giuridica né l'assetto istituzionale dell'impresa stessa. L'Economia di Comunione è espressione di un agire economico improntato alla "cultura del dare", che tanti, in tutto il mondo, cercano di realizzare nella vita di ogni giorno: dalle scelte di consumo, a quelle di risparmio e investimento, a quelle produttive e di impresa. Uno stile economico che a livello di organizzazioni produttive si esprime nel voler coniugare il rispetto delle regole e dei valori dell'impresa con altri valori, motivazio-

ni ed obiettivi, sintetizzabili come cultura della comunione nella libertà. Dall'Economia di Comunione il mondo del terzo settore ha saputo valorizzare alcune categorie economiche che da questa sono state generate e divenute fondamento di approfondimento culturale e motore esperienziale quali reciprocità, gratuità, fraternità, beni relazionali.

PEDRINI

Non mi è possibile dire univocamente come un mondo tanto vario come quello che va sotto il nome di "terzo settore" guardi all'Economia di Comunione; certo ho l'impressione che si stia entrando nella fase di una reciproca scoperta, con la valorizzazione di profonde analogie e di un compito comune. Lo dico in riferimento alle frequenti occasioni di confronto e di riflessione, in ambito accademico e non solo, e alle collaborazioni a diversi livelli. Complice forse questo tempo di crisi dell'economia del profitto speculativo e il vacillare del suo primo attore, l'individualismo di singoli, gruppi e nazioni; complice il dileguarsi nella frammentazione del presente dell'idea di un bene comune da realizzare con gli strumenti del governo statale della cosa pubblica, le esperienze della cosiddetta "economia civile" sono incalzate ad affrettare il passo in un dialogo fattivo da cui molto si può sperare. Dalla condivisione di prospettive e valori si potrà presto arrivare a muovere i primi passi di un'azione congiunta ed efficace nel rinnovare profondamente le dinamiche economiche e renderle davvero più "civili".

VENTURI

Il giudizio del terzo settore non può che essere positivo rispetto alla presenza ed alla crescita dell'esperienza dell'Economia di Comunione. È infatti una testimonianza virtuosa in quanto ponendo al centro del proprio agire economico il protagonismo del civile, rompe il dualismo del pensiero tradizionale che classifica in modo schematico l'impresa for-profit unicamente orientata alla massimizzazione del profitto e l'organizzazione nonprofit tesa al raggiungimento di finalità di utilità sociale. Si crea perciò una "comunione" con il terzo settore in quanto co-promotori di un cambiamento ispirato al bene comune.

2. QUALI SONO GLI SPUNTI CHE IL TERZO SETTORE PUÒ TRARRE DALL'ESPERIENZA DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE?

FERRUCCI

Le attività del terzo settore nascono dall'impulso di una o più persone ad affrontare un problema che interessa altre persone in difficoltà, geograficamente vicine o lontane: spesso si è fatto l'errore nel realizzare lo scopo sociale, "amando, ma senza 'essere' amore", cioè di seguire il proprio impulso e modo di vedere senza tenere abbastanza conto della cultura e del punto di vista di chi è destinatario della nostra attenzione, cioè senza considerare queste persone veramente dei fratelli con pari dignità. Il progetto dell'Economia di Comunione pone al primo posto, sia nell'attività produttiva che nell'utilizzo dei profitti conseguiti, la "comunione", cioè l'instaurarsi di un rapporto di fraternità, di pari dignità, in cui nessuno è donatore e nessuno è assistito, perché tutti sono parte di una comunità fraterna in cui non si guarda a chi dà e chi riceve: questo lo si nota dall'accento posto dall'Economia di Comunione alla creazione e ricerca di posti di lavoro per chi è in difficoltà, in modo che ciascuno ottenga l'inclusione sociale e la possibilità di farsi a sua volta carico del prossimo, senza diventare un assistito. Ma a mio avviso il progetto dell'Economia di Comunione ha un insegnamento da offrire anche all'economia tradizionale e ai soggetti che in essa operano. La storia dello sviluppo industriale degli ultimi decenni ha dimostrato che le aziende che sono maggiormente fiorite sono quelle nate dall'ingegno e dalla comunione di conoscenze di pochi (nel settore del web spesso solo di alcuni giovani, come nel caso di Google, Skype ed altri). Il loro segreto è stata una "comunione", nata da una motivazione comune, che ha innescato la creatività di ciascuno: uno *status* difficile da mantenere quando l'azienda si espande e le persone che vi lavorano diventano molte, perché richiede la capacità di mantenere nel tempo un obiettivo condiviso. Invero negli ultimi tempi la crisi economica sta offrendo un obiettivo verso il quale convergono gli interessi di tutti, quello della sopravvivenza dell'azienda, in quanto diventa evidente che o si opera insieme per il bene comune o il posto di lavoro lo perdono tutti. Ma l'Economia di Comunione può offrire anche un approccio diverso, in grado di rimanere valido anche in momenti di prosperità economica: quando i soci si impegnassero ad utilizzare per il bene comune i maggiori guadagni, l'obiettivo condiviso potrebbe diventare la maggiore efficienza aziendale, resa possibile proprio

dal coinvolgimento di tutti i lavoratori. Da questo punto di vista l'Economia di Comunione suggerisce tre obiettivi per il bene comune a cui destinare i risultati di questa maggiore efficienza, che nella mia esperienza personale si sono tradotti in altrettante modalità di impiego degli utili: il primo è di rendere l'azienda più solida e produttiva perché siano creati più posti di lavoro, visto che il lavoro si prospetta sempre più come un bene fondamentale per la crescita umana; il secondo è di realizzare opere sociali nei territori in cui l'azienda opera: migliorare le attrezzature sportive, le strutture per la sanità, la formazione per salvaguardare l'ambiente e realizzare l'inclusione sociale degli emarginati anche in altre aree del mondo; il terzo obiettivo è migliorare - tramite premi di produzione condivisi tra tutti - la condizione economica dei dipendenti. L'incentivo per aumentare davvero l'efficienza diventa così non solo economico, ma anche morale e valido per tutti, non solo per i *manager*. Questi obiettivi sono importanti anche per l'azienda e i suoi soci, considerata la crescente necessità di dimostrare la positiva funzione sociale delle imprese per chi ne utilizza prodotti e servizi e per il territorio in cui operano; obiettivi che diventano anche "formativi" per chi vi opera e ne è portatore di interesse, perché trasformano la spesso conclamata "fratellanza" aziendale, ripiegata su se stessa, in una "fraternità" aziendale aperta al mondo.

FIORETTI

Senz'altro è possibile identificare diversi spunti: di tipo motivazionale, poiché l'Economia di Comunione è caratterizzata da scelte personali di vita prima ancora che di volontariato o impegno professionale. Poi direi anche di tipo comunitario, in quanto è forte in questa esperienza la dimensione della condivisione e della vita insieme nell'esperienza associativa. Aggiungerei anche uno spunto legato alla dimensione politica, perché l'Economia di Comunione propone un impegno rilevante nell'ambito della pace, della giustizia, della reciprocità e della comunione dei beni. Infine non va trascurato l'aspetto religioso, perché alla base di questo tipo di economia c'è una notevole dimensione di fede, che accomuna la maggior parte dei suoi componenti.

GRANATA

Innanzitutto divenire consapevoli che la proposta dell'Economia di Comunione è veramente economia, e non un'esperienza marginale che imprenditori buoni portano avanti per tappare i buchi dell'economia che conta. È una novità non inquadrabile nello sche-

ma dualistico for-profit e nonprofit, tipico della tradizione capitalista. Inoltre il superamento del concetto secondo cui il valore fondativo dell'azione volontaria starebbe nella gratuità e quindi legato alla filantropia. Il principio di reciprocità, che nulla ha a che vedere con il principio dello scambio tra equivalenti, va oltre, generando una reale produzione di valori di legame sociale. Tale approccio dovrebbe così educare i soggetti economici a cercare, allo stesso tempo, il maggior benessere per sé e per l'altro attraverso la pratica ricorrente dell'interazione sociale come valore in sé e non come strumento per il raggiungimento di vantaggi individuali.

PEDRINI

Gli spunti sono sempre reciproci. Il terzo settore è una galassia che ha ormai grande solidità, esperienza, spessore scientifico. L'esperienza dell'Economia di Comunione ha molto da imparare. Se qualcosa può offrire di ciò che le è proprio, credo che questo qualcosa vada ricercato in tre direzioni. La prima nell'accento, posto già nel suo nome, sul tema della comunione: il termine è impegnativo, ma ben traduce l'ispirazione del progetto e la visione della fraternità universale che lo accompagna, categoria esperienziale possibile nei microcontesti quotidiani come nelle sfide globali del presente. La seconda direzione va nella diffusione internazionale del progetto, ossia nella duttilità di adattarsi a contesti culturali differenti e nella capacità di creare integrazione solidale fra realtà economiche molto distanti per livello di sviluppo. La terza risiede nell'attenzione alle questioni culturali, sottese ad un'attività economica orientata dalla fraternità (la "cultura del dare") e alle questioni politiche in senso lato: per questa strada ogni imprenditore e ogni lavoratore di un'impresa dell'Economia di Comunione riscopre in pieno la sua responsabilità nella costruzione della "polis", di quel bene comune che si fa vero nella prospettiva di una democrazia ascendente e aperta alla dimensione planetaria. Infine, entrando in ciò che distingue l'attività delle imprese di Economia di Comunione dalle attività delle imprese nonprofit, il progetto mette a disposizione il suo approccio al mercato e al profitto posti sotto la medesima lente della comunione e nella riscoperta dell'imprenditore come figura sociale, in linea con la tradizione italiana dell'economia aziendale. Il mercato viene infatti ricondotto alla sua funzione di incontro e di espressione di talenti, mezzo privilegiato per rispondere ai bisogni delle famiglie e a farlo sempre meglio, spazio aperto ad

una disseminazione di valori e di comportamenti tanto fraterni e gratuiti quanto "economici", apportatori di benefici maggiori dei sacrifici. Analogamente, il profitto - così conseguito e relativizzato - ha il suo posto come indicatore di successo, come remunerazione di singoli attori del processo produttivo, e infine come "dono" che va ad alimentare progetti di "comunione internazionale".

VENTURI

Penso che il "movente ideale" posto all'origine della conoscenza delle persone impegnate nell'esperienza di Economia di Comunione possa essere un aspetto da riscoprire e rilanciare all'interno del terzo settore. I rischi di istituzionalizzazione, da un lato, e la deriva efficientista, dall'altro, rischiano di far perdere al nonprofit la propria identità; la dimensione di "senso" che guida l'Economia di Comunione penso debba essere recuperata e posta al centro dell'agire di tutti i volontari e rappresentanti del terzo settore.

3. QUALI SONO, CHE LEI SAPPIA, LE COLLABORAZIONI IN ESSERE TRA IL TERZO SETTORE E LE ESPERIENZE DI ECONOMIA DI COMUNIONE?

FERRUCCI

Sono già varie le collaborazioni. Il progetto di Economia di Comunione affida una parte considerevole degli utili che mette in comune ad Azione Mondo Unito - AMU (organizzazione non governativa riconosciuta dal Ministero degli Esteri italiano per la cooperazione internazionale), per finanziare progetti che rispondono ai fini di Economia di Comunione, chiedendo ad AMU di applicare i suoi paradigmi. Esistono alcuni consorzi di cooperative legati all'Economia di Comunione che condividono i profitti anche al loro interno, rendendo possibile l'equilibrio economico di singole cooperative sociali (di tipo B) che operando nel libero mercato non avrebbero altrimenti modo di far tornare i conti e permettere l'inclusione sociale di molte persone disabili. Nelle Filippine una Banca aderente al movimento sta collaborando con la Grameen Bank di Yunus assieme ad una multinazionale alimentare francese, per un progetto di microcredito basato sul paradigma della comunione. Nel mondo delle aziende di Economia di Comunione è ultimamente nata una rete web attraverso la quale è possibile ai giovani trovare un'esperienza lavorativa all'estero nel settore di loro interesse, in aziende che vivono questi principi. Banca Etica finanzia varie aziende del settore, e molte di esse la utilizzano.

GRANATA

Certamente sino ad ora ha affascinato un pensiero che vede il mercato e l'impresa non come regno dei soli interessi individuali, ma come una faccenda di reciprocità e di fraternità: tuttavia le contaminazioni sono ancora ridotte con il mondo del terzo settore se non per approfondimenti seminariali, momenti formativi comuni o tentativi di sperimentazione nel mondo della cooperazione sociale come l'esperienza del Consorzio Tassano in Liguria. Il contesto sociale, economico e politico attuale, sembra esigere un'economia basata, anziché su una lotta per prevalere, su un impegno per crescere insieme, rischiando risorse economiche, inventive e talenti, per condividere gli utili con coloro che l'attuale sistema economico tende ad escludere perché non produttivi.

PEDRINI

Prima che di singole collaborazioni mi piace parlare di un "clima" di reciproca scoperta, come si diceva, che si respira in molte occasioni. È questo clima che spiega le collaborazioni in essere e che non mancherà di produrne di nuove. Va anzitutto sottolineato - a proposito di collaborazioni - che alla proposta dell'Economia di Comunione si orientano numerose aziende che appartengono al terzo settore, in quanto cooperative e/o consorzi sociali e che operano nel territorio in modo integrato con tutte le realtà dell'economia civile (alcune di esse sono associate al gruppo cooperativo Cgm). È inoltre osservazione ormai frequente la presenza di stand dell'Economia di Comunione nelle manifestazioni del terzo settore (penso in particolare a Civitas, a Padova) e il veder associate le due sigle nella comune denominazione di economia civile, un'economia che comprende a pieno titolo anche tutto un "popolo", ormai numericamente significativo, di consumatori e risparmiatori, eticamente sensibili e quindi disponibili a premiare sul mercato chi parla la loro lingua con coerenza. Quello dell'economia civile è anche un fecondo ambito di ricerca nella prospettiva di dare dignità anche teorica ad una miriade di realizzazioni pratiche. È fresco di stampa il *Dizionario dell'economia civile*, curato dai professori Bruni e Zamagni, pubblicato dall'Editrice Città Nuova: un testo che segna una tappa raggiunta di questo approfondimento culturale sulle comuni ragioni e principi a cui convergono i percorsi anche molto diversi. Gli esempi di collaborazione anzidetti sono oggi comunque ancora limitati all'ambito

locale, concentrati prevalentemente nell'organizzazione di eventi culturali; non hanno ancora la forza di diventare esperienze economiche reali e a lungo termine. Laddove l'Economia di Comunione ha avuto origine ed è più matura, in Brasile, la collaborazione con associazioni e movimenti, così come con le istituzioni governative, è molto più solida e stabile e rappresenta già una concreta risposta alle urgenze sociali del paese.

VENTURI

Lo spazio delle collaborazioni credo sia una pagina ancora da scrivere. Conosco alcuni casi di *partnership* fruttuose con il mondo della cooperazione sociale sul tema dell'inclusione sociale e dell'inserimento di persone svantaggiate, ma non mi risultano collaborazioni strategiche e di lungo periodo con istituzioni di rappresentanza del terzo settore; credo che questa seconda fase sia la naturale conseguenza di un lavoro serio che prima deve partire dai territori.

4. QUALI POTREBBERO ESSERE INVECE LE COLLABORAZIONI AUSPICABILI?**FERRUCCI**

Tutti sappiamo che ogni organizzazione ha nella sua storia vari momenti: l'entusiasmo iniziale, le prime difficoltà, lo strutturarsi, il passaggio generazionale, a volte le problematiche della sopravvivenza col venire meno di soci fondatori o di fonti di finanziamento fondamentali per le attività svolte, portando a volte al punto di sostituire in pratica lo scopo sociale con l'obiettivo della sopravvivenza. L'apporto della riflessione teorica che si è sviluppato attorno al progetto Economia di Comunione può essere di grande aiuto a chi si trova ad affrontare da solo dei passaggi difficili della propria attività. In questi giorni si è tenuto un convegno su questi temi, dedicato alle opere sociali degli ordini religiosi, che per vari motivi si trovano ad affrontare problematiche analoghe: riduzione delle vocazioni, necessità di adeguare l'attività all'evoluzione dei bisogni sociali, ecc.

GRANATA

Direi che le considerazioni proposte nella domanda precedente possono essere considerate anche degli auspici per ulteriori possibilità di collaborazione.

PEDRINI

Come si è detto l'incontro fra i due mondi è incalzato dall'urgenza e dalla gravità dei fenomeni che la crisi ha fatto emergere, primo fra tutti il tema del lavoro. Economia di Comunione e terzo settore costituiscono una palestra di dinamismo produttivo che cresce al di fuori e con logiche nuove rispetto ai tradizionali settori delle imprese private e della pubblica amministrazione. Secondo alcune stime, nei prossimi anni l'economia tradizionale potrà occupare non più dei 2/3 dei lavoratori. È un problema grave dai risvolti complessi. C'è una via di uscita ancora poco percorsa: potenziare e sviluppare la capacità e la vocazione produttiva della società civile. Occorre cioè che una quota maggiore di società civile e di famiglie si riscopra capace di creare essa stessa lavoro, e non solo nei servizi di cura, ma anche in altri campi (penso, ad esempio, a quello dell'istruzione) e in settori ad alto valore aggiunto. E occorre che lo si faccia in sinergia con le imprese tradizionali e con le istituzioni, puntando ad una nuova alleanza per uno sviluppo di qualità. Ancora, terzo settore ed Economia di Comunione insieme potranno portare avanti un approfondimento ed un pensiero nuovo rispetto all'agire economico, rivalutando le categorie della gratuità e della corresponsabilità non come "accessorie" al sistema, "terze" rispetto ad un agire fondato sui valori dell'uso e dello scambio, ma come valori sommamente necessari al funzionamento stesso del sistema economico nel suo complesso. Anche il recente premio Nobel assegnato a Elinor Ostrom, studiosa di quel fenomeno che va sotto il nome di "tragedia dei beni collettivi", è un sintomo importante di tempi ormai maturi per un cambio di paradigma anche per la scienza economica. Chi meglio delle comunità di lavoro nate nell'ambito dell'Economia di Comunione o del terzo settore può cogliere e rilanciare questo invito che enfatizza i comportamenti collaborativi, la democrazia partecipata, le regole condivise e rispettate in quanto percepite come giuste e non per calcolo di convenienza?

VENTURI

L'Economia di Comunione potrebbe rappresentare quell'"anello di congiunzione" tra il mondo del terzo settore e l'economia favorendo una "contaminazione" tra profit e nonprofit tesa ad aumentare il capitale sociale e la coesione sociale nel territorio.

5. IN CHE MODO E CON QUALI STRATEGIE L'ESPERIENZA DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE PUÒ ESSERE PROMOSSA, PORTANDO ESITI POSITIVI PER LO SVILUPPO DEL TERZO SETTORE?**FERRUCCI**

Mi auspico che in futuro un numero sempre maggiore di imprenditori, lavoratori ed aziende vorranno aderire al progetto dell'Economia di Comunione per loro scelta di vita. Ma probabilmente essi saranno sempre e comunque una minoranza: quello che invece può e deve diventare patrimonio diffuso dell'umanità sono i paradigmi della comunione e della fraternità come fattori di realizzazione umana, applicabili anche in economia: questi principi con il progetto di Economia di Comunione vengono all'attenzione del mondo economico proprio grazie all'esistenza di aziende che operano, sopravvivono e crescono nel libero mercato, applicando questi paradigmi. Un'attenzione che oggi è maggiore, perché tutti gli operatori economici attenti vedono incombere problemi sociali, ambientali e di scarsità di risorse naturali che rendono problematica la via tradizionale dell'economia. Il mondo è cambiato grazie ad uno slogan dell'attuale presidente Obama: "Yes we can". È cambiato perché questo messaggio di speranza si è diffuso grazie alle nuove tecnologie dell'informazione, grazie a Twitter e Facebook. Mi auspico che operatori e studiosi di Economia di Comunione e di terzo settore sappiano formulare, grazie alla loro riflessione e alla loro esperienza di vita, nuovi slogan vitali, "pillole mediatiche" applicabili ad azioni concrete da tutti realizzabili, che poste in rete grazie alle tecnologie dei nostri tempi, permettano di diffondere questi doni del Carisma dell'Unità di Chiara Lubich, colei che ha ideato il progetto che definiva "dono di Dio per l'umanità del terzo millennio".

FIORETTI

Può essere senz'altro promossa a livello di esempio e riferimento di tipo ideale e valoriale. L'aspetto che io ritengo più significativo e apprezzabile infatti è quello della condivisione e dell'autentica comunione tra i suoi componenti. L'Economia di Comunione non è certo un mero modello economico, ma è un'esperienza di vita di un grande gruppo di persone, provenienti da tutto il mondo e accomunate da ideali, dalla fede e da coerenti scelte di vita che, come conseguenza - e non come mero espediente tattico volto a ricercare aderenti e/o risorse economiche -, può sempre più attrarre ed essere credibile.

GRANATA

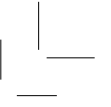
L'Economia di Comunione dovrebbe essere promossa come un vero e proprio cambio di paradigma. Potrebbe divenire il paradigma di quelle imprese *for project* le quali non si collocano né per, né contro il profitto, in cui i soggetti interessati sono costruttori di progetti condivisi, nei quali il profitto è solo un elemento: si pensi al tema della sostenibilità dello sviluppo economico, ambientale, sociale. L'Economia di Comunione può essere in grado di orientare il mondo del terzo settore, attraverso la sua piena realizzazione, verso il convincimento e l'implementazione di esperienze di eccellenza, che è possibile servirsi del mercato come mezzo per conseguire obiettivi di natura pubblica. In particolare, che si possa utilizzare il mercato, non solo per produrre in maniera efficiente ricchezza, ma anche per ridistribuirla secondo canoni di equità. Lo Stato, quindi, non emerge più come la sola istituzione deputata alla redistribuzione, ma il mercato, a condizioni precise determinate dal principio di reciprocità, può diventare strumento per rafforzare il vincolo sociale, favorendo sia la promozione di pratiche di distribuzione della ricchezza, sia la creazione di uno spazio economico in cui sia possibile rigenerare quei valori quali fiducia, simpatia, solidarietà, dalla cui esistenza il mercato stesso può dipendere.

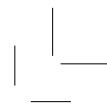
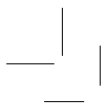
PEDRINI

La prima e fondamentale strategia sta in questa disponibilità e desiderio di conoscersi e di imparare gli uni dagli altri. Dalla stima nasce una osmosi di pensiero e di prassi e quindi un naturale convergere su obiettivi e strategie comuni. Per entrambi è fondamentale la formazione: i valori in gioco coinvolgono i destini delle persone e non meramente il loro portafoglio. Per questo è importante sostenere gli attori dell'uno e dell'altro campo, nutrendo l'azione con adeguati percorsi formativi capaci di accrescere consapevolezza e responsabilità, oltre che con la tessitura di reti di supporto e di servizio.

VENTURI

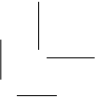
Credo che il miglior contributo da offrire al terzo settore sia quello di affermare e costruire nel proprio agire quotidiano la prospettiva di un'economia civile. Un'economia che riconosce non solo la valenza sociale del terzo settore, ma la sua indispensabile presenza nel costruire sviluppo e competitività ossia un paradigma economico in cui non vige la contrapposizione tra gratuità e mercato, tra dono ed economia.





L'impresa sociale in Italia





L'innovazione delle imprese sociali nelle regioni meridionali: il caso delle cooperative sociali di "Libera Terra"

Daniela Farina, Luca Fazzi¹

Sommario

1. Introduzione - 2. La storia - 3. Le attività e i risultati raggiunti - 4. Una nuova cultura imprenditoriale - 5. Innovare le reti dell'impresa sociale - 6. Conclusioni

1. Introduzione

Il problema dell'innovazione costituisce uno dei nodi centrali per lo sviluppo dell'impresa sociale (Borzaga, 2009; Fazzi, Longhi, 2009). Tra le recenti esperienze di innovazione realizzate dalla cooperazione sociale a livello nazionale, una di particolare significato anche simbolico è quella delle cooperative sociali di "Libera Terra" impegnate nella gestione dei beni confiscati alla mafia. In Italia attualmente un certo numero di cooperative sociali usufruisce di beni confiscati che vengono utilizzati per fini sociali. Si tratta in particolare di immobili che sono riutilizzati per svolgere attività di erogazione di servizi assistenziali o sociali. Rispetto a questo modello che si colloca all'interno della tradizione della cooperazione sociale impegnata nella produzione di servizi di *welfare*, le cooperative di "Libera Terra" presentano alcuni rilevanti elementi di innovazione sia per quanto

¹ L'articolo è frutto di un lavoro di discussione comune. Daniela Farina ha scritto l'introduzione e i primi due paragrafi, Luca Fazzi i rimanenti e le conclusioni.

riguarda le finalità della loro azione che per le modalità di produzione dei beni e servizi. Il successo imprenditoriale di tali cooperative costituisce pertanto un esempio concreto dei processi di differenziazione in atto all'interno del movimento cooperativo, evidenziando al contempo la concreta possibilità di pensare ad uno sviluppo che vada oltre il modello del *welfare mix* fino ad ora conosciuto.

2. La storia

Il 25 marzo 1995 nasce "Libera - Associazioni, nomi e numeri contro le mafie" con l'intento di sollecitare la società civile nella lotta alle mafie e promuovere legalità e giustizia, favorendo la creazione e lo sviluppo di una comunità alternativa alle mafie stesse. Il Presidente dell'organizzazione è Don Luigi Ciotti, già fondatore del Gruppo Abele di Torino e direttore della rivista *Narcomafie*.

La prima iniziativa di "Libera" è stata la raccolta di un milione di firme per una proposta di legge che prevedesse il riutilizzo sociale dei beni confiscati alle mafie. Sarà approvata anche a seguito di tale pressione a scadenza di legislatura la legge 109/96 sull'uso sociale dei beni confiscati alle mafie, che dà inizio ad una legislazione antimafia nel nostro paese, presa come modello dalle altre legislazioni in Europa e dalla stessa Convenzione delle Nazioni Unite che è stata firmata a Palermo nel dicembre del 2000.

Attualmente "Libera" è un coordinamento di oltre 1.300 associazioni, cooperative sociali, gruppi, scuole e realtà di base, territorialmente impregnate per costruire sinergie politico-culturali e organizzative capaci di diffondere la cultura della legalità. La legge sull'uso sociale dei beni confiscati alle mafie, l'educazione alla legalità democratica, l'impegno contro la corruzione, il sostegno alle vittime delle mafie, i campi di formazione antimafia, i progetti sul lavoro sostenibile, le attività antiracket e antiusura, sono alcuni dei concreti impegni di "Libera". "Libera" è riconosciuta come associazione di promozione sociale dal Ministero del Lavoro, della salute e della solidarietà sociale; e come associazione con *Special Consultative Status* del Consiglio economico sociale delle nazioni unite (Ecosoc).²

Sulla spinta dell'associazione "Libera" è nata l'esperienza di "Libera Terra", il marchio di produzione che raggruppa un piccolo nucleo di cooperative sociali di inserimento lavorativo operanti attualmente in quattro regioni Sicilia, Calabria, Puglia e, più di recente, Lazio.

² Cfr. il sito www.libera.it.

L'obiettivo di "Libera Terra" si basa sul principio secondo il quale solo attraverso un uso socialmente responsabile ed economicamente imprenditoriale della terra confiscata è possibile incidere sul potere di dominio della mafia e diffondere una nuova cultura della legalità a livello sia sociale che istituzionale.

Come ha detto la vicepresidente della più conosciuta cooperativa di "Libera Terra" - la "Placido Rizzotto": "La mafia controlla il territorio attraverso il potere di decidere chi lavora e chi non lavora. Liberare la terra significa, poter offrire un lavoro regolare, restituire dignità ai lavoratori, rendere cosce le persone dei propri diritti e fare capire loro che è possibile anche un altro modo di vivere che non sia quello del silenzio e dell'omertà".

Nel progetto di "Libera Terra" si intrecciano tre ingredienti fondamentali: ambiente, economia e responsabilità sociale:

- i metodi di coltivazione biologica sono rispettosi dell'ambiente;
- la storia dell'economia locale viene valorizzata dalla coltivazione di varietà tradizionali;
- viene creato un circuito economico alternativo alla mafia (ricchezza viene creata laddove c'era riciclaggio di denaro sporco e ricatto lavorativo) finalizzato ad offrire lavoro a persone svantaggiate o senza lavoro.

L'associazione "Libera" si configura come l'ente che certifica la qualità dei progetti delle cooperative di "Libera Terra" a cui il Ministero o i Comuni assegnano con comodato gratuito le terre confiscate alla criminalità organizzata. Il ruolo di "Libera" è dunque fondamentale per garantire la reputazione e l'affidabilità sociale delle cooperative concessionarie dei beni confiscati.

L'uso del marchio "Libera Terra" da parte delle cooperative concessionarie è regolamentato da un disciplinare. Queste per ottenere e mantenere il marchio dovranno rispettare requisiti di carattere sociale (condizioni di lavoro, attività sociali sul territorio, rapporti con la società civile) ed economico-tecnici (caratteristiche qualitative per i prodotti e i servizi offerti, selezione fornitori e contoterzisti, rendicontazione economico-sociale).

I principali requisiti di tipo sociale riguardano:

- la scelta dei lavoratori, fatta orientandosi prevalentemente verso la realizzazione di percorsi di inclusione di persone disoccupate inoccupate o appartenenti a categorie svantaggiate (ai sensi della legge 381/91). I soci non devono essere stati condannati e/o inquisiti per reati connessi all'associazione a delinquere di stampo mafioso;

- il rapporto di lavoro deve essere regolato da contratti di lavoro;
- ai soci lavoratori e agli eventuali collaboratori devono essere garantite le condizioni di lavoro previste dalla normativa nazionale in materia.

Quanto ai principali requisiti di tipo tecnico-economico si fa riferimento:

- alle caratteristiche produttive (è richiesto il metodo di produzione biologica);
- ai requisiti qualitativi e merceologici (rispetto delle normative nazionali e degli *standard* relativi alla sicurezza, alla salubrità dei prodotti e alla loro tracciabilità) e le ordinarie verifiche di conformità al disciplinare;
- all'impegno al miglioramento costante della qualità dei processi produttivi e dei prodotti;
- all'impegno ad ispirarsi, nella realizzazione delle attività, ai principi di sostenibilità sociale ed ambientale e alla valorizzazione delle esperienze del riuso sociale dei beni confiscati anche con riferimento alle concessionarie che offrono servizi ai terzi o ad altre strutture che gestiscono beni confiscati (ad esempio, aziende agrituristiche, distribuzione e commercializzazione dei prodotti, servizi turistici, ecc.);
- all'impegno a redigere una rendicontazione economico e sociale, evidenziando nel bilancio economico annuale consuntivo o nella nota integrativa o in un documento apposito (rendimento sociale consuntivo) il livello raggiunto rispetto agli obiettivi esplicitati nel rendiconto sociale preventivo, verificando l'eventuale scostamento del volume di affari realizzato con il marchio "Libera Terra"; lo scopo è quello di dare evidenza della ricaduta sociale delle attività svolte dalla concessionaria e di valutare, attraverso una forma di autocontrollo, il grado di adesione della concessionaria agli scopi di "Libera".

Periodicamente vengono svolti dei controlli da parte di un ente terzo incaricato da "Libera" di certificare la corretta applicazione del disciplinare, e alle cooperative che non rispettano i requisiti richiesti dal disciplinare viene tolto il marchio (ciò è accaduto con l'Associazione "Casa dei Giovani" che non aderisce più al progetto "Libera Terra", poichè non ha superato i controlli relativi al rispetto del disciplinare di produzione), con danni gravissimi sul piano commerciale e dell'immagine.

3. Le attività e i risultati raggiunti

Le cooperative sociali di “Libera Terra” svolgono attività di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati. Esse si collocano da questo punto di vista nella ricca tradizione della cooperazione sociale di inserimento lavorativo. Il *focus* delle cooperative non è rappresentato tuttavia soltanto dall’occupazione dei soggetti svantaggiati, bensì dal valore sociale più ampio delle attività svolte.

Come ha riassunto un membro del Consiglio di amministrazione della Cooperativa “Valle del Marro”: “La forma della cooperativa B è lo strumento che è stato giudicato più appropriato per perseguire lo scopo della lotta alla mafia e della restituzione del territorio alla cultura della legalità. La cooperativa significa innanzitutto una condivisione di responsabilità tra più persone. Attraverso la cooperativa di inserimento lavorativo si possono offrire inoltre opportunità a soggetti svantaggiati. La cooperativa però è anche un’impresa finalizzata a produrre reddito in territori socialmente ed economicamente depauperati e uno strumento di emancipazione per chi è costretto ad elemosinare il lavoro alla criminalità organizzata.”

Con queste parole è riassunta in larga parte la filosofia che sottende all’azione delle cooperative di “Libera Terra”. Tale azione si propone di raggiungere un obiettivo di sviluppo della legalità utilizzando la forma della cooperativa sociale come strumento per coagulare interessi e mobilitare risorse in una prospettiva di impresa che persegue un bene comune individuato nella fattispecie nel recupero alla legalità e all’utilizzo sociale di beni prodotti attraverso attività criminali con lo scopo di restituire dignità e potenziare lo sviluppo locale di un territorio (Fazzi, 2009).

Le attività svolte dalle cooperative sociali sui beni confiscati si basano su un metodo di lavoro che coinvolge i soggetti del territorio, facendo del bene confiscato una risorsa per lo sviluppo dell’intero circuito socio-economico locale attraverso il coinvolgimento degli agricoltori e altri settori produttivi del territorio, tramite degli accordi di produzione e delle strutture artigianali che effettuano la trasformazione dei prodotti³ e fornendo lavoro a persone disoccupate o che sono costrette a lavorare per la criminalità organizzata attraverso contratti di lavoro precari o in nero.

Le cooperative sono pensate, inoltre, come lo snodo di una rete di relazioni con istituzioni scolastiche, associazioni e cooperative che

³ Cfr. il sito www.cooperareconliberaterra.it.

come duplice fine si propone di promuovere culturalmente lo sforzo imprenditoriale e i risultati raggiunti e di veicolare un messaggio sulla possibilità concreta di contrastare la mafia attraverso un riutilizzo sociale e imprenditoriale dei beni confiscati.

Il lavoro sui terreni confiscati ha portato alla produzione di olio, vino, pasta, legumi, conserve e tanti altri prodotti rigorosamente biologici, tutti contrassegnati dal marchio "Libera Terra". Questi prodotti oggi vengono venduti all'interno degli Ipercoop, nelle botteghe del commercio equo e solidale e nelle botteghe dei sapori e dei saperi della legalità (il primo negozio in Italia che mette in vendita i prodotti ricavati dai terreni confiscati alla mafia: vino, olio, pasta, passata di pomodoro, farina di ceci, marmellate, taralli e tanti altri alimenti biologici) a Roma, Napoli, Palermo e si sta pensando ad una prossima apertura a Reggio Calabria.

Attualmente, "Libera Terra" è un marchio che coinvolge l'esperienza di sei cooperative sociali mentre è in fase di definizione il progetto della prima cooperativa di "Libera Terra" in Campania. Le tre più importanti, sotto il profilo economico, sono la "Placido Rizzotto" e la "Pio La Torre", in Sicilia, e "Terre di Puglia" operante nel brindisino. Tali cooperative si sono recentemente consorziate in "Libera Terra Mediterraneo", nuovo soggetto imprenditoriale, nato per realizzare processi di collaborazione e di coordinamento delle attività delle associate e con un ulteriore obiettivo: "Aprirsi agli agricoltori del territorio che condividano un'idea di qualità, fondata su produzioni buone, pulite e giuste". Partecipano al Consorzio quali supporto alle attività del settore turismo responsabile, insieme ad Alce Nero Mieli-zia, Slow Food, Banca Etica, Coop Fond e Firma Tour Operator. Alla base di quest'attività ci sono due agriturismi, un maneggio, una cantina nuovissima e 620 ettari di terreno coltivati a grano e vigneto.

Accanto alle tre cooperative principali, partecipano al progetto "Libera Terra" le Cooperative "Lavoro e non solo", che dal febbraio 2000, gestisce un'azienda agricola su terreni confiscati alla mafia nel territorio di Corleone e Monreale; "Valle del Marro", che coltiva dal 2007 nella Piana di Gioia Tauro 60 ettari di terreni confiscati alla 'ndrangheta ed offre percorsi di inserimento lavorativo ai soggetti deboli e il "Il Gabbiano", che gestisce terreni nell'area di Latina.

La Cooperativa "Placido Rizzotto" è attualmente quella che è riuscita a fare fruttare nel modo più visibile i propri investimenti economici e sociali. La Cooperativa è nata nel 2001 a seguito di un lavoro di collaborazione tra "Libera" e il Consorzio "Sviluppo e Legalità" compo-

sto da otto Comuni dell'Alto Belice - Corleonese che ha sottoscritto una carta degli impegni con Sviluppo Italia Spa, Italia Lavoro Spa e Consorzio Sudgest. A Italia Lavoro Spa è stato affidato inizialmente il compito di effettuare selezioni, formazione, tutoraggio e accompagnamento alla professionalizzazione dei giovani della Cooperativa. Il Consorzio Sudgest e l'Associazione "Libera" hanno predisposto un progetto, chiamato "Legalità e Sviluppo", per l'utilizzazione in chiave economica dei beni confiscati. La società Sviluppo Italia Spa ha avuto invece il compito di assistere le cooperative sociali nella predisposizione dei piani di impresa per verificarne la finanziabilità con fondi agevolati.

Il progetto è stato realizzato attraverso la selezione e formazione per tre mesi di 15 giovani che avevano mandato domanda per aderire al bando. Oggi la Cooperativa offre lavoro a circa 40 persone, di cui 10 soci, 25 dipendenti e 2 soci volontari. Dal grano biologico raccolto sono stati prodotti circa 3.000 quintali di pasta, per un totale di 850.000 confezioni vendute, i vigneti producono complessivamente circa 1.050 quintali di uva tra Cataratto, Trebbiano e Nero d'Avola, nel 2007 sono state commercializzate circa 100.000 bottiglie di "Placido Rizzotto Bianco '06", vino bianco prodotto con uve di Catarratto, e 25.000 di "Placido Rizzotto Rosso '06". Per il 2008, la Cantina "Centopassi" ha presentato tre vini, i due degli anni passati più un nuovo "Placido Rizzotto Catarratto '07", per un totale di circa 190.000 bottiglie, esportato anche all'estero. Il 27 ottobre 2009 in collaborazione con il Consorzio "Sviluppo e Legalità" e l'Associazione "Libera" è stata inaugurata a San Cipirello la Cantina "Centopassi" realizzata all'interno di un immobile sequestrato alla mafia.

Grazie alle assegnazioni alle cooperative sociali di "Libera Terra" sono state rimesse in produzione circa 600 ettari di terreni confiscati, nei quali si crea ricchezza trasparente e si produce olio, pasta, legumi, vino, farina, passata di pomodoro, melanzane, peperoncino, miele. I prodotti vengono commercializzati con il marchio "Libera Terra" e distribuiti dalla Coop e dalle botteghe del commercio equo e solidale; nella maggior parte dei casi si tratta di prodotti tipici e di qualità, ottenuti con metodi di agricoltura biologica e sponsorizzati come prodotti che hanno un sapore in più, quello della legalità.

Tra i risultati conseguiti dalle cooperative di "Libera Terra" sono da segnalare:

- più di 300 beni confiscati e assegnati;
- circa 600 ettari di terreno confiscati e coltivati, che si sono trasformati in più di 1.000.000 di pacchi di pasta, circa 200.000 bottiglie

- tra olio e vino, 100.000 vasetti di melanzane, miele, peperoncino, più di 250.000 confezioni di taralli, ceci, lenticchie e cicerchie;
- 8.000 pacchi di Natale, confezionati con i prodotti a marchio "Libera Terra";
 - 1.000 giovani che hanno partecipato ai campi di lavoro del progetto "E State Liberi!", per un totale di 100.000 ore di lavoro volontario sui terreni confiscati, offrendo così anche opportunità di lavoro ai giovani.

Inoltre, le cooperative hanno offerto un'opportunità occupazionale a più di un centinaio di disoccupati e soggetti svantaggiati attraverso contratti regolari.

"[...]dare la possibilità di un contratto regolare è fondamentale per emancipare le persone dal controllo mafioso. I mafiosi controllano il territorio attraverso la discrezionalità di dare lavoro. I braccianti che lavoravano prima per i mafiosi venivano fatti lavorare due o tre mesi senza contratto e il potere di influenza della mafia era di conseguenza altissimo. La cooperativa adesso assume le persone regolarmente e lentamente la gente capisce il valore della legalità e dei diritti."

Un prodotto di grande successo è il vino di qualità denominato "Centopassi", prodotto dalle cooperative siciliane, con un fatturato di 512 mila euro nel 2008, e "Hiso Telaray" e "Negroamaro", produzioni della Cooperativa sociale "Terre di Puglia", con un fatturato di circa 700 mila euro. Tutti rigorosamente ad indicazione geografica tipica.

Il fatturato totale per tutti i prodotti a marchio "Libera Terra" si avvicina ai due milioni di euro: i 483 mila euro del 2004 sono diventati 486 mila euro nel 2008, dei punti vendita Coop, ai quali si aggiungono 830 mila euro dei punti vendita specializzati. L'offerta non è attualmente ancora in grado di soddisfare la domanda dei prodotti etici, in fase di forte crescita.

4. Una nuova cultura imprenditoriale

Il progetto delle cooperative sociali di "Libera Terra" rompe con la tradizione delle cooperative germogliate da consorzi o da cooperative sociali di più vecchia data e inserite nel settore della produzione di servizi di *welfare*. La spinta originaria alla costituzione delle cooperative di "Libera Terra" proviene infatti da un ente esterno che è impegnato nella lotta alla criminalità organizzata e non nell'erogazione di servizi di *welfare* e è stata realizzata attraverso la collaborazione con agenzie specializzate come "Sviluppo Italia" o "Italia

Lavoro". Nonostante le cooperative di "Libera Terra" inseriscano anche soggetti svantaggiati all'interno della propria compagine lavorativa, il loro fine è dunque diverso e più ampio rispetto a quello delle cooperative sociali tradizionali.

Lo stesso diverso obiettivo delle cooperative sociali di "Libera Terra" mobilita culture cooperative con una marcata vocazione imprenditoriale. Come ha sottolineato un amministratore della cooperativa "Placido Rizzotto": "Noi sappiamo che per raggiungere i nostri fini dobbiamo essere prima di tutto capaci di stare sul mercato. Certo è un mercato particolare dove i compratori non acquistano i prodotti per il migliore rapporto prezzo qualità, ma anche per il valore simbolico che (tali prodotti) portano con sé. Però senza la qualità non riusciremo a vendere niente e senza un sistema commerciale che rispetta gli ordini perderemmo in breve i nostri clienti".

La preparazione ad affrontare in prospettiva imprenditoriale lo sviluppo delle cooperative costituisce un elemento specifico per la selezione dei soci. La struttura e il sistema di competenze delle cooperative di "Libera Terra" è disegnato con una particolare attenzione verso la preparazione professionale specifica nei campi della gestione, della commercializzazione e della produzione. Gli organigrammi di tali cooperative sono dunque fin dall'origine pensati in modo diverso da quelli delle cooperative sociali di educatori o di professionisti del sociale. Le figure sociali integrano nelle cooperative di "Libera Terra" la compagine tecnica, e non viceversa.

La presenza di professionisti di estrazione anche diversa da quella strettamente sociale ha costituito storicamente per molte cooperative sociali un insormontabile problema di ordine etico. Tali professionisti erano considerati come un corpo estraneo alla *mission* sociale delle cooperative e nei loro confronti si guardava spesso con un forte sospetto come se a tali figure mancassero costitutivamente le motivazioni valoriali necessarie a governare in modo corretto una cooperativa sociale. A promuovere una selezione di individui eticamente e valorialmente orientati contribuisce nelle cooperative di "Libera Terra" in modo decisivo la *mission* di fondo di tali imprese che ne sancisce il ruolo sociale ed etico e il terreno in cui esse si muovono che promuove una selezione delle persone meno motivate dal punto di vista valoriale.

Come ha raccontato un socio di una delle cooperative operanti in Sicilia: "All'inizio la selezione è stata effettuata soprattutto sulla base delle competenze (...) era stato un laureato in giurisprudenza molto

preparato (...) molte persone avevano inviato i curriculum perché non avevano capito bene quale era la finalità vera della cooperativa (...) siccome il bando era stato fatto da un ente pubblico diverse persone avevano partecipato alla selezione con l'idea del posto fisso (..) solo dopo si è capito bene quali erano i rischi a cui si andava incontro (...) i primi mesi è stata molto dura e ci sono stati molti atti di intimidazione, la gente poi ci evitava perché avevano paura di fare uno sgarbo alla mafia e facevano finta di non conoscerci (...) così chi era entrato senza una motivazione forte se ne è andato subito e sono rimaste solo le persone che veramente credevano nel progetto".

Le capacità imprenditoriali all'interno delle cooperative di "Libera Terra" vengono sviluppate trasferendo *know-how* anche attraverso la formazione e l'aggiornamento dei soci e mettendo a disposizione competenze altamente professionalizzate.

Per favorire il trasferimento e l'aggiornamento continuo delle conoscenze necessarie a sostenere lo sviluppo imprenditoriale delle cooperative è stata costituita, su iniziativa di "Libera Terra" e in collaborazione con Legacoop nazionale, un'agenzia per lo sviluppo cooperativo e la legalità. Tale agenzia nata nel maggio 2006 prende il nome di "Cooperare con Libera Terra" e si occupa di promozione cooperativa e della cultura della legalità. È un ente senza scopo di lucro, costituito da diverse realtà del mondo della cooperazione, del biologico e dell'agricoltura di qualità, per sostenere l'attività e i progetti di "Libera Terra". La *mission* dell'agenzia è quella di fornire servizi finalizzati alla nascita, allo sviluppo e all'integrazione di iniziative imprenditoriali, di norma in forma di società cooperativa, costituite allo scopo di gestire beni e patrimoni aziendali confiscati alla criminalità organizzata.

Le aree di intervento di "Cooperare con Libera Terra" sono in particolare:

1. l'accompagnamento nella fase di *start-up* delle nuove imprese sociali attraverso: i) il coordinamento e la messa in rete con altre imprese cooperative; ii) la messa a punto di studi di fattibilità, di piani d'impresa e di budget; iii) la definizione insieme alle altre cooperative dei piani culturali, di trasformazione, degli aspetti produttivi, qualitativi e commerciali, la pianificazione di risorse economiche e finanziarie in pratica, tutto quanto si renda necessario per determinarne la sostenibilità sul piano economico;
2. la formazione e gli stage di aggiornamento presso altre imprese cooperative o in loco per i soci delle imprese sociali per far crescere competenze e professionalità all'interno di ogni realtà;

3. la promozione commerciale e di mercato per lo sviluppo dell'attività sociale delle Onlus, nonché per la diffusione dei prodotti a marchio "Libera Terra".

Uno degli obiettivi indiretti dei programmi di formazione è la creazione di una rete relazionale tra tutti gli attori coinvolti nel processo che porterà all'utilizzo del bene confiscato e quindi i rappresentanti di associazioni, cooperative, istituzioni pubbliche e sistema cooperativo saranno messi in condizione di utilizzare una serie di conoscenze qualificate e trasversali in campo giuridico, economico e sociale. L'esperienza imprenditoriale delle cooperative di "Libera Terra" è stata resa dunque possibile da un tipo di cultura di impresa sociale diversa rispetto a quella delle cooperative sociali tradizionalmente impegnate nel settore dei servizi sociali e in parte anche di quelle di inserimento lavorativo tradizionali.

5. Innovare le reti dell'impresa sociale

Lo sviluppo della rete delle cooperative sociali di "Libera Terra" è stato reso possibile da un utilizzo innovativo delle reti. Tradizionalmente le cooperative sociali sono inserite nelle reti consortili di primo e secondo livello. Tali reti sono state storicamente molto importanti per lo sviluppo della cooperazione sociale in Italia svolgendo funzioni di *general contractor* nei confronti degli enti pubblici, massimizzando le economie di scala e favorendo il coordinamento e l'innovazione (Zandonai, 2008). Tuttavia, le reti consortili di cooperative sociali rimangono ancora un meccanismo di coordinamento che si realizza all'interno di una prospettiva di collaborazione tra eguali e permettono di massimizzare vantaggi strutturalmente limitati. L'esperienza della rete delle cooperative aderenti al marchio "Libera Terra" mette invece in luce un utilizzo di reti più plurali ed eterogenee rispetto a quelle tradizionalmente conosciute dalle cooperative sociali.

Le reti commerciali

Il primo tipo di rete che ha permesso lo sviluppo e il successo del progetto "Libera Terra" è quella commerciale. Le attività condotte sui beni confiscati dalle cooperative sociali non sono autosufficienti, ma si inseriscono in una rete di trasformazione di prodotti, acquisto e commercializzazione rispetto alla quale è cruciale il contributo di *partner* esterni al mondo della cooperazione sociale tradizionale. Per

commercializzare i prodotti con il marchio etico, ad esempio, è stato stipulato un accordo di collaborazione con la rete Coop nazionale che permette di effettuare una vendita sull'intero territorio nazionale. Come ha ricordato uno dei presidenti delle cooperative intervistate tale accordo è risultato fondamentale perché il consumo etico è una pratica poco diffusa sulle aree dove operano le cooperative di "Libera Terra". In alcune aree come la Sicilia o la Calabria esiste inoltre un forte timore a commercializzare un marchio che simboleggia esplicitamente l'intenzione di contrastare la criminalità organizzata locale.

"(...) La vendita maggiore nelle regioni del Centro-Nord, in parte è una questione legata alla sensibilità dei compratori che in quelle regioni è superiore. In parte l'acquisto di prodotti etici in un ipermercato locale non sempre è ben visto dagli stessi proprietari dei supermercati o delle rivendite che hanno paura della reazione dei mafiosi. Specie all'inizio questo timore era fortissimo, si respirava nell'aria (...) se non ci fosse stata la possibilità di vendere i nostri prodotti lontano dal territorio in cui lavoriamo avremmo dovuto cessare le attività da molto tempo".

Gli accordi commerciali inoltre hanno permesso di coinvolgere in alcune realtà gli agricoltori biologici del territorio che, tramite accordi di produzione, conferiscono alle cooperative i prodotti consentendo una produzione di maggiori dimensioni e una commercializzazione più diffusa e regolare.

"(...) Lavorare con la rete nazionale degli Ipercoop e delle botteghe del mondo è una sfida imprenditoriale grossa (...) certo che loro credono nel nostro progetto e ci hanno aiutati spesso, ma alla fine dobbiamo garantire una produzione adeguata e invii regolari e per fare questo è stato importante iniziare a collaborare anche con produttori locali (...)".

Gli accordi commerciali permettono di dare forza alla funzione di vendita nei confronti dei privati che garantisce l'autonomia economica e in parte progettuale delle attività delle cooperative. Questo forte rapporto con il cliente privato non confonde l'azione delle cooperative con quella di normali imprese che si confrontano con la domanda pagante come rischia di accadere, ad esempio, quando le cooperative di servizi assistenziali o socio-sanitari vendono le proprie prestazioni a famiglie paganti. In questo caso, la vendita di prodotti serve infatti a finanziare quello che rimane il cuore portante e la *mission* delle attività ossia l'azione di contrasto alla criminalità organizzata realizzata attraverso il riappropriamento della terra alla comunità e la diffusione della cultura della legalità. Al contempo, il

rapporto con il privato permette di allentare le pressioni derivanti dal finanziamento pubblico e in alcune realtà locali anche le eventuali istanze provenienti da ambienti politici non sempre immuni da infiltrazioni malavitose.

Le reti associative

Il secondo tipo di rete è quella associativa rappresentata prevalentemente dall'adesione all'Associazione "Libera". "Libera" è un'associazione di associazioni con un forte radicamento sull'intero territorio nazionale. Il forte legame con "Libera" è strategico perché è attraverso tale rete che passa sia l'immagine sociale che il sostegno associativo alle iniziative territoriali. Inoltre l'Associazione "Libera" riesce a mobilitare con la sua struttura informazioni, risorse umane e interesse continuativi rispetto allo sviluppo e ai risultati economici e sociali delle cooperative territoriali.

Ogni anno attraverso il supporto delle associazioni che fanno parte di "Libera Terra" arrivano centinaia di volontari che operano nei campi estivi e nei periodi della semina e della raccolta. "Libera" con l'esperienza pionieristica del suo fondatore Don Ciotti costituisce un fattore reputazionale cruciale per motivare volontari da tutta Italia a recarsi nelle regioni meridionali a prestare gratuitamente il proprio lavoro per fini di cui si è sentito parlare in sedi alle volte completamente estranee e distanti dai luoghi dove avviene la produzione.

Come ha raccontato un volontario che ha lavorato presso la Cooperativa "Placido Rizzotto" il ruolo reputazionale di "Libera" è risultato spesso decisivo per promuovere la partecipazione dei volontari all'esperienza delle cooperative: "Io e la mia ragazza siamo venuti in Sicilia tre settimane durante settembre e ottobre per la vendemmia. (...) Io sono di Torino, Franca di Alba. Io sono studente al terzo anno di ingegneria Franca lavora in un ufficio. Per me è stato più semplice anche se ho avuto qualche problema con gli esami (...) Franca ha dovuto prendere ferie. In pratica le vacanze le abbiamo fatte in questo modo. (...) la giornata era di lavoro anche il sabato e la domenica anche se poi la domenica in realtà andavamo anche al mare a Mondello. Io avevo già lavorato in campagna perché i miei hanno un po' di terra coltivata a vite in Piemonte e io li ho sempre aiutati fin da quando ero ragazzo: per me un po' è stato come tornare a casa con tutte le differenze tra il Piemonte e la Sicilia (...) il caldo tra il resto perché la valle è abbastanza ventilata

la sera, ma durante il giorno era caldissimo (...) se fai il turista in spiaggia è anche piacevole ma se devi lavorare si fa fatica (...). Per Franca è stata più dura perchè lei è abituata a lavorare in ufficio e la campagna l'aveva vista praticamente solo in cartolina, la campagna del lavoro intendo, quella che devi sudare. Perché siamo andati in Sicilia come volontari? (...) Io volevo fare questa esperienza da parecchio tempo (...) sono da sempre impegnato nell'associazionismo scout e per me esperienze di solidarietà di questo tipo fanno come dire parte del mio bagaglio personale. (...) 'Placido Rizzotto' qui a Torino è molto conosciuta per via di 'Libera', l'Associazione di Don Ciotti che è stata la promotrice dell'esperienza delle cooperative antimafia (...).

La grande presenza di volontari e la capacità di mobilitazione della rete di "Libera" sono da considerare elementi fondamentali per il successo delle cooperative di "Libera Terra" anche per la loro capacità di tenere viva l'attenzione sociale nei confronti delle attività di contrasto alla criminalità organizzata. Come è stato detto in diverse interviste "la Mafia colpisce quando cala il silenzio sulle cose". Volontari e attività politica e mediatica dell'Associazione "Libera Terra" hanno consentito una mobilitazione costante di risorse umane che con la loro presenza sul territorio svolge una funzione di disincentivo sostanziale alle intimidazioni della criminalità organizzata. Il caso della Cooperativa "Valle del Marro" è emblematico al riguardo. Nella primavera del 2007 si sono verificati gravi atti di sabotaggio alle coltivazioni e ai raccolti. Attraverso l'attivazione della rete "Libera", la risposta a tali atti vandalici è stata una grande manifestazione di solidarietà organizzata a Polistena a cui hanno partecipato diverse migliaia di persone e che si è tradotta successivamente in un aiuto concreto di centinaia di volontari e decine di iniziative di solidarietà anche economiche a favore del riavvio delle attività.

Le reti intercooperative

Il terzo tipo di rete è quella intercooperativa. Tradizionalmente, il comparto delle cooperative sociali ha operato all'interno delle varie centrali cooperative (Lega Confcooperative) in un regime di separazione sostanziale rispetto alle altre categorie di cooperative (di produzione e lavoro, agricole, di consumo, ecc.). L'organizzazione settoriale delle centrali cooperative è spesso un ostacolo alla collaborazione intercooperativa perchè ogni settore costituisce una centrale

di potere che tende a preservare la propria autonomia. Per tale motivo i progetti intercooperativi sono poco diffusi e l'utilizzo di tali reti infrequente.

Il potenziale di sostegno e innovazione che può essere attivato e veicolato attraverso le reti intercooperative può risultare tuttavia sostanziale per permettere lo *start-up* e lo sviluppo di progetti che esprimono livelli elevati di complessità (sociale, strategica, economico-gestionale).

L'aggancio con le reti intercooperative oltre che attraverso la rete di vendita Coop è assicurata per le Cooperative di "Libera Terra" dall'Agenzia "Cooperare con Libera Terra", fondata a Bologna da Legacoop e da Conapi. Tale Agenzia offre alle cooperative una serie di servizi quali il sostegno alla commercializzazione, la promozione e il marketing, il raccordo con *partner* istituzionali, ecc. Le prestazioni di servizi, le competenze e le professionalità necessarie per sviluppare le finalità dell'Agenzia, sono rese dagli associati, dai dipendenti e dai collaboratori in maniera volontaria e per quanto possibile gratuita.

Sempre attraverso la collaborazione intercooperativa le cooperative di "Libera Terra" hanno potuto beneficiare, a partire dal 2002, del sostegno di Unicoop Firenze e Coop Adriatica, mentre Unipol Banca fornisce il proprio supporto attraverso la concessione di crediti a tasso agevolato rispondendo ad un ostacolo classico per lo sviluppo delle iniziative di terzo settore in Italia.

Le reti istituzionali

L'ultimo tipo di rete utilizzata dalle cooperative di "Libera Terra" è infine quella istituzionale.

Il rapporto con le istituzioni non assume la forma tipica della vendita di prestazioni bensì quello più articolato del coordinamento e della collaborazione per il raggiungimento di obiettivi condivisi. Le cooperative di "Libera Terra" operano in stretto raccordo con gli enti pubblici destinatari dei beni confiscati. Tali enti, a loro volta, mettono a disposizione una serie di competenze per rinforzare le possibilità di sviluppo imprenditoriale delle attività svolte dalle cooperative assegnatarie dei beni. Il Consorzio "Sviluppo e Legalità", nato nel 2000 su iniziativa del Prefetto di Palermo, ha elaborato, ad esempio, il "Progetto Pilota", finanziato con il Programma Operativo Nazionale 2000-2006 "Sicurezza per lo sviluppo del Mezzogiorno" nell'ambito del quale sono stati recuperati

fondi FESR per finanziare nell'ambito del progetto di sviluppo della cooperativa "Placido Rizzotto" la realizzazione di una rete agrituristica costituita da due centri agrituristici (uno a Corleone e uno a Monreale); un centro ippico al servizio dell'agriturismo di Monreale; uno stabilimento enologico a San Cipirello (sempre a servizio del centro agrituristico di Monreale), finalizzato alla produzione del vino "Centopassi", commercializzato con il marchio "Libera Terra". Con i fondi FSE il Programma Operativo Nazionale Sicurezza ha finanziato programmi formativi in collaborazione con la scuola, con la Chiesa e con il mondo dell'associazionismo, nella consapevolezza che per contrastare la criminalità mafiosa è necessario costruire una cultura diffusa della legalità.

Il rapporto con la rete dei soggetti istituzionali ha permesso anche di intrattenere una relazione costruttiva con le forze dell'ordine sul territorio che rappresenta un importante deterrente contro atti di intimidazione o di sabotaggio da parte della criminalità organizzata. Inoltre di fondamentale importanza è il rapporto con le intendenze scolastiche attraverso le quali il progetto viene promosso all'interno delle scuole.

In generale, l'esperienza delle cooperative di "Libera Terra" evidenzia come la possibilità di affrontare problemi complessi e di ampliare i campi di intervento della cooperazione sociale implica anche un cambiamento dell'approccio alle reti entro cui le cooperative sono abituate ad operare.

Le reti tradizionali della cooperazione sociale sono costituite prevalentemente da legami tra simili piuttosto che non tra diversi. Le reti commerciali consortili, ad esempio, costituiscono un caso tipico di difficoltà ad interloquire con agenzie e soggetti che svolgono come propria *mission* costitutiva l'attività di commercializzazione di beni e servizi con fini di profitto. Molte delle risorse necessarie allo sviluppo di un'esperienza come quella di "Libera Terra" (ad esempio, le risorse economiche provenienti dalla vendita in catene di negozi nazionali, la reputazione dei fondatori dell'Associazione "Libera", le competenze strategico-manageriali della rete Coop, ecc.) non possono essere strutturalmente recuperate all'interno delle reti di cooperative sociali e necessitano per essere acquisite di un'apertura molto maggiore rispetto a quella tradizionalmente sperimentata.

6. Conclusioni

La legge 109/96 costituisce lo strumento più avanzato di contrasto alla criminalità organizzata nel campo culturale, sociale ed economico, prevedendo la restituzione alla collettività di grandi patrimoni accumulati illecitamente e colpendo le mafie in uno degli ambiti più importanti: la creazione del consenso sociale. Secondo i dati dell' Agenzia del Demanio, aggiornati al 30 giugno 2008, i beni immobili confiscati alla criminalità erano 8.385, di cui 4.940 destinati per finalità sociali o istituzionali (59%). L'uso sociale dei beni confiscati alle mafie ha permesso di creare in molteplici territori, non esclusivamente nel Sud d'Italia, condizioni di lavoro per i giovani e per i lavoratori svantaggiati, anche attraverso la creazione di associazioni e cooperative sociali, trovando in questo modo anche un'occasione di riscatto dalla propria situazione sociale ed economica. Nell'esperienza delle cooperative di "Libera Terra", l'uso dei beni confiscati ha dato luogo ad una nuova idea di imprenditorialità sociale che porta con sé elementi di innovazione molto significativi per riflettere sullo sviluppo della cooperazione sociale nazionale in una fase in cui i mercati dei servizi sociali si rivelano sempre più saturi e coordinati da logiche produttive che rischiano di svilire le caratteristiche più originali dell'esperienza cooperativa. Il progetto "Libera Terra" fonda la propria ragione d'impresa nell'utilizzo del bene "territorio" nella sua più vasta accezione - agricoltura e trasformazione dei prodotti agricoli, ospitalità, educazione alla legalità, sostegno solidale agli svantaggiati, ecc. Le attività delle cooperative sono dunque svincolate dal tradizionale rapporto di vendita di prestazioni con l'ente pubblico e possono ricercare e trovare nuove e inedite alleanze in una serie di *partner* che difficilmente sarebbero stati percepiti come tali in un'ottica tradizionale di produzione di servizi per conto terzi. Tale processo è avvenuto innovando a fondo le culture d'impresa della cooperazione sociale e al contempo ristrutturando le reti di collaborazione e coordinamento tradizionali in una prospettiva di maggiore apertura e contaminazione con altri mondi. L'insegnamento che si può trarre da queste considerazioni è che l'innovazione per la cooperazione sociale passa attraverso processi di rilettura del modo di intendere il concetto di impresa sociale non banali e che possono richiedere anche alcuni cambiamenti di ordine strutturale sia nella composizione delle dirigenze e delle basi sociali che del sistema di alleanze che consentono lo sviluppo.

Riferimenti bibliografici

Borzaga C. (2009), "Le lezioni della cooperazione sociale", in Borzaga C., Zandonai F. (a cura di), *Primo rapporto sull'impresa sociale in Italia*, Donzelli, Roma.

Fazzi L. (2009), "Vino nuovo in botti vecchie: nuovi trend di sviluppo della cooperazione sociale in Italia", *Aretè*, 1.

Fazzi L., Longhi S. (2009), "Le politiche di sviluppo dell'impresa sociale nel settore dei servizi sociali: caratteristiche e evoluzione", in Borzaga C., Zandonai F. (a cura di), *Primo rapporto sull'impresa sociale in Italia*, Donzelli, Roma.

Zandonai F. (2008), "Le relazioni tra imprese sociali", in Borzaga C., Fazzi L. (a cura di), *Governance e organizzazione per l'impresa sociale*, Carocci, Roma.



**Recensioni,
segnalazioni e
documenti**



Recensioni e segnalazioni

E. RANCI ORTIGOSA (A CURA DI), *DIRITTI SOCIALI E LIVELLI ESSENZIALI DELLE PRESTAZIONI*, I QUID INEDITA, N. 2, SUPPLEMENTO AL N. 10 DI PROSPETTIVE SOCIALI E SANITARIE, MILANO, 2008.

Il volume, suddiviso in tre parti, è frutto del lavoro di un gruppo di esperti, coordinato da Emanuele Ranci Ortigosa e composto da Barbara Da Roit, Paolo Bosi, Cristiano Gori, Franco Pesaresi e raccoglie i risultati della ricerca promossa dell'Osservatorio nazionale sulla legge 328/2000. I contributi in esso contenuti si propongono di dare un quadro dei complessi problemi legati alla "definizione dei livelli essenziali delle prestazioni sociali" con l'intento di indicare le possibili strade da percorrere per attuare una più piena riforma delle politiche sociali. Come è ovvio, non si ha riforma del *welfare* se non si scioglie il nodo della "definizione" dei livelli essenziali e ciò si evince chiaramente dal saggio introduttivo di Ranci Ortigosa che rappresenta una sintesi efficace delle conclusioni a cui è pervenuta l'intera ricerca.

La prima parte del lavoro, partendo dalla definizione e dalle modalità di costruzione dei livelli essenziali, identifica, tra i principali ostacoli alla realizzazione di tali obiettivi, la scarsità delle risorse per il finanziamento dei sistemi locali e regionali del *welfare* e la complessa implementazione dei servizi e degli interventi sul territorio, soprattutto nelle aree dove si registrano le maggiori debolezze (Da Roit, Bosi, Gori, Pesaresi). Ai fini della definizione dei livelli essenziali è determinante, in primo luogo, analizzare i caratteri generali e le finalità dei livelli essenziali delle prestazioni sociali. Essi si collocano entro politiche e interventi sociali a carattere universalistico, rivolti cioè a tutta la popolazione che presenta quel bisogno e la necessità di quell'intervento. All'universalità si può associare la selettività - in base al livello di reddito, individuale o familiare, o ad altri fattori di bisogno - attraverso la quale si determina inclusione,

esclusione, o priorità di accesso in fase di implementazione dei livelli essenziali. Terzo elemento principale, ai fini della definizione dei livelli essenziali, è di garantire la tutela dei diritti essenziali per renderli effettivamente esigibili.

Le finalità delle prestazioni connesse ai livelli essenziali, come sintetizza Ranci Ortigosa, possono essere: costitutive di diritti (intese quali precondizioni fondamentali per la stessa rivendicazione ed esigibilità dei diritti essenziali), distributive, redistributive, promozionali e di sviluppo; si tratta di finalità tra loro complementari e non succedanee. Tuttavia, per qualunque discorso sui livelli essenziali che voglia essere concreto, è fondamentale conoscere la consistenza delle risorse finanziarie e se esse sono adeguate e sufficienti a garantirli. Nell'attuale ordinamento ciò richiede di considerare come concorrono Stato, Regioni ed enti locali, nonché le dimensioni della compartecipazione degli utenti (Bosi).

Nel saggio di Pesaresi, contenuto sempre nella prima parte del volume, viene messo a punto uno schema, una "griglia", per costruire il sistema dei livelli essenziali, individuare i diversi campi e strutturare la declinazione dei livelli essenziali, indicando le aree di bisogno e di intervento, con i rispettivi titolari di diritti, le corrispondenti diverse tipologie di prestazioni da assicurare, i relativi *standard* quantitativi e qualitativi nonché le risorse attivate per produrli. Tuttavia, Pesaresi ritiene che la "griglia" debba permettere ulteriori disaggregazioni, soprattutto all'interno delle tipologie dei servizi e prestazioni, includendo anche altre attività, quali quelle domiciliari o professionali, che dovrebbero essere monitorate costantemente e rispetto alle quali sarebbe opportuno immaginare procedure di autorizzazione ed accreditamento, già previste per i servizi residenziali e semiresidenziali, al fine di garantire qualità ed omogeneità degli interventi regionali. E, aggiunge, occorrerebbe includere, altresì, la voce relativa alle prestazioni monetarie, "che rappresentano la grande maggioranza delle prestazioni italiane".

I contributi della seconda parte del volume, propongono alcune ipotesi ed osservazioni in merito all'applicazione dei livelli essenziali in tre aree specifiche di intervento: assistenza alle persone non autosufficienti, contrasto alla povertà e servizi della prima infanzia, tre aree su cui, allo stato, risulta più urgente intervenire.

Nel contributo di Gori sull'assistenza alle persone non autosufficienti, si sottolinea la necessità di introdurre una porta unica di accesso al sistema, con funzioni di informazione, indirizzo e promozione e con il compito di garantire la presa in carico, riconoscendo il diritto ai non autosufficienti di essere accompagnati nel percorso assistenziale. Si suggerisce, inoltre, di rafforzare i trasferimenti monetari, assegnando un ruolo significativo all'indennità di accompagnamento nella definizione dei livelli e prevedendo agevolazioni fiscali a favore degli assistenti familiari.

Ranci Ortigosa, nel saggio sulle politiche di contrasto alla povertà, sottolinea la necessità di costruire un'intesa concertata tra Stato, Regioni ed autonomie locali per l'introduzione del reddito minimo di inserimento, già sperimentato negli anni che vanno dal 1999 al 2004, quale misura universalistica, non categoriale e selettiva sul bisogno. Propone, inoltre, delle possibili soluzioni rispetto a quelle obiezioni e resistenze all'introduzione della misura in esame, che sono fondate sui rischi di favorire la "trappola della povertà".

Infine, Gori presenta alcune riflessioni e proposte rispetto agli aspetti qualitativi, quantitativi, alla spesa e alle modalità attuative necessarie per l'introduzione dei livelli essenziali nei servizi alla prima infanzia. Osserva, inoltre, che l'introduzione dei livelli con "il piano nidi", già sperimentato dal Governo Prodi per promuovere una reale crescita di questo servizio, deve intervenire sui costi di gestione e sulla spesa familiare, in modo tale da consentire uno stanziamento adeguato alle esigenze degli utenti e del territorio.

L'ultima parte del volume presenta un'analisi dettagliata della normativa nazionale e regionale sui livelli essenziali e della spesa pubblica per le prestazioni sociali, alla luce delle normative europee in *subiecta materia* (Pesaresi). I mutamenti intervenuti nel quadro costituzionale con la riforma del titolo V, II parte Cost., impongono una diversa lettura della legge 328/2000. Il nuovo testo costituzionale, com'è noto, assegna alla potestà legislativa esclusiva dello Stato il compito di individuare le "prestazioni" su cui occorre investire risorse strutturali per la garanzia dei diritti sociali in tutte le regioni del paese; e lascia in capo alle Regioni la responsabilità dell'individuazione delle modalità organizzative, degli *standard* da adottare.

La determinazione dei livelli essenziali (Leps) da parte dello Stato presuppone un processo di confronto, di intesa istituzionale e di concertazione che coinvolga le Regioni e le Autonomie locali. In attesa della definizione da parte dello Stato dei livelli essenziali, le Regioni hanno avviato un processo volto all'identificazione dei Leps che tiene conto di due elementi fondamentali: l'identificazione dei beneficiari e la delimitazione del territorio. A tal proposito, risulta particolarmente interessante l'analisi fornita da Pesaresi, il quale sostiene che per garantire un livello di servizi assistenziali uniforme in tutto il territorio, occorre assumere come riferimento territoriale i "bacini di popolazione" e non gli ambiti territoriali, al fine di evitare iniquità nella distribuzione dei servizi, derivanti dalla varietà delle dimensioni medie degli ambiti; si passa, infatti, da una "popolazione media di 113.500 in Campania ai 29.200 in Molise, mentre la media italiana è di 81.800 abitanti per ambito sociale". Pertanto, applicare lo stesso livello essenziale in Regioni diverse in riferimento all'ambito sociale, per esempio, prevedendo di "realizzare un centro diurno per anziani con 20 posti per ogni ambito", significherebbe farne "uno ogni 29.200 abitanti in Molise, mentre in Campania se ne realizzerebbe solamente uno ogni 113.500 abitanti".

L'individuazione dei livelli essenziali da parte dello Stato presuppone l'assunzione di responsabilità per il finanziamento delle politiche sociali, che deve essere ripensato ed adeguato in termini di strumenti, dotazioni finanziarie e finalità, verso un nuovo sistema che individua prestazioni da garantire a tutti i cittadini. Com'è noto, con la riforma del titolo V, non sono più ammissibili finanziamenti a destinazione vincolata. Ciò implica che oltre al fondo nazionale per le politiche sociali si dovrà prevedere l'utilizzo di risorse aggiuntive e di interventi speciali dello Stato (art. 119, 5 comma) per finanziamenti vincolati diretti a garantire livelli essenziali nelle Regioni più svantaggiate ed arretrate, realizzando un "fondo perequativo finalizzato" (Pesaresi). Tuttavia, a causa della limitatezza delle risorse disponibili per interventi e servizi sociali e dato il basso livello di copertura dei servizi rispetto alla popolazione di riferimento, per giungere ad una definizione dei livelli essenziali delle prestazioni che garantiscano diritti soggettivi o estendano, in maniera significativa, i livelli di copertura dei servizi e

degli interventi sociali, occorre necessariamente riconsiderare ed integrare le risorse attualmente disponibili destinate alle erogazioni monetarie nazionali. Per raggiungere tali obiettivi, secondo Da Roit, si potrebbe prevedere la presenza, in un dato territorio, di alcuni servizi definiti, con un livello di offerta proporzionato alla "popolazione obiettivo", rafforzando il fine prioritario di garantire la progressiva riduzione della disomogeneità territoriale attraverso una crescita delle regioni dove meno forte è la presenza dei servizi.

I saggi raccolti in questo volume, dunque, contribuiscono a fare il punto, ad oggi, sulla complessa questione della definizione dei livelli essenziali delle prestazioni sociali. Il legame tra determinazione delle prestazioni ricomprese nei Leps, la necessità di garantirle a tutti coloro che rientrano nel *target* individuato ed il rapporto con le risorse economiche necessarie per finanziarle, fa sì che si debba necessariamente pensare ad un processo di definizione dei livelli essenziali delle prestazioni sociali "graduato" per le diverse aree di problemi - in relazione alle risorse disponibili e al riequilibrio territoriale dell'offerta - e "progressivo" nel perseguimento degli obiettivi - suscettibile, cioè, di un progressivo ampliamento del diritto sociale di accesso a determinate prestazioni. Tale processo dovrà essere accompagnato da un'azione di monitoraggio e verifica dell'impatto sull'intero sistema sociale, in termini sia finanziari che organizzativi. La concertazione con tutti gli attori del processo di programmazione partecipata diviene, a tal fine, presupposto indispensabile per promuovere un reale confronto sull'analisi dei bisogni dei cittadini e, per stimolare un dialogo proficuo tra Governo e Regioni al fine di definire i livelli essenziali ed il loro adeguato finanziamento.

Maria Santoro

English Abstract

LUCA CRIVELLI, BENEDETTO GUI

The article compares Economy of Communion businesses with the views on social enterprise developed in recent decades in the United States (the so-called Social Enterprise School and Social Innovation School) and in Europe (the approach adopted within the EMES network). Numerous similarities emerge, but also some distinctive features of the EdC project. The article also shows that the latter can draw some useful indications for its future development from the debate on the social enterprise.

CRISTINA CALVO

Solidarity as the way to the fraternity entails feeling that the poverty of others is one's own when economic choices are made, and seeking effective economic solutions on that basis. EdC, together with the alternative economies in Latin America, proposes an economic rationality which flanks the traditional production factors with the "C" factor.

VITTORIO PELLIGRA

Neocontractualism is today the frame of reference for those concerned with political philosophy. Rawlsian theory has been subject to various criticisms over the years. The article analyses these criticisms with the purpose of creating a broad theoretical background against which some of the most interesting features of the Economy of Communion project can be interpreted.

LUIGINO BRUNI, ALESSANDRA SMERILLI

The article explores the theme of ideals-driven organizations and their typical relational and motivational dynamics. The authors analyse the phenomena of crises and generational

changes and the chain reactions that these may produce when particularly motivated members (the founders, for instance) leave the organization.

GIAMPIETRO PAROLIN, ELISA GOLIN

In light of the organizational practices of a number of enterprises oriented or inspired by the EdC culture, and drawing on organizational theory, the article describes a possible evolutionary path for such organizations between culture and structure.

GIUSEPPE ARGIOLAS

The aim of the article is to describe the drivers that emerge from the operational practice of enterprises animated by the culture distinctive of Economy and Communion and by a managerial model whose purpose is to orient the action of these organizations toward communion.

TERESA GANZON

The article describes the birth and development of the Bangko Kabayan rural bank in the Philippines, which has had to cope with the crises and profound transformations of the Asian financial markets during its fifty-two years of history.

NICOLÒ BELLANCA, RENATO LIBANORA, ENRICO TESTI

The article analyses the positive and negative aspects of the nascent districts of the civil economy. The first part surveys the problems manifest in two of the main components of the Third Sector. The second part presents the results of research conducted on the Lionello Bonfanti Pole. The final part of the article draws on the results of the research to detail the risks to which a civil economy district is subject and proposes some possible solutions.

LUIGINO BRUNI

The entrepreneur is a key, though not the only, figure in the EdC project. After describing the general features of the entrepreneur, the article explores some specific characteristics, according to both the standard (Schumpeterian) theory and the tradition of the civil economy.





Impresa Sociale

I "VOLONTARIATI" OGGI IN ITALIA

Azione volontaria e sistemi di *welfare*

Volontariati: *trends* e prospettive

Il volontariato, le reti e le attività per il volontariato

Volontariato e servizi sociali

Volontariato, *advocacy* e cittadinanza attiva

Volontariato e azione politica

Volontariato, sussidiarietà e *welfare*

Volontariato e impresa sociale

I volontari nelle organizzazioni di volontariato

IL FORUM

L'IMPRESA SOCIALE IN ITALIA

OSSERVATORIO INTERNAZIONALE

RECENSIONI, SEGNALAZIONI E DOCUMENTI



Finito di stampare
nel mese di gennaio 2010

