



“Nuovi orizzonti dell’Economia di Comunità”
Convegno Internazionale, 10-12 settembre 2004

PANEL 2

QUALE “GOVERNO DI COMUNITÀ” STA EMERGENDO DALL’ECONOMIA DI COMUNITÀ?

Leo Andringa

1. Introduzione

In questo intervento vorrei andare più nel dettaglio su come siano tra loro collegati, direi uniti, i sette aspetti di cui ha parlato Alberto Ferrucci nelle imprese EdC: l’aspetto del capitale, del lavoro e della destinazione degli utili, l’aspetto commerciale, l’aspetto etico, quello della qualità delle relazioni interne, dell’ecologia ed ambiente, della formazione dei lavoratori e delle comunicazioni interne.

Quanto dirò vorrebbe essere una riflessione per una governance di comunità.

Nelle aziende EdC l’accrescimento del capitale e profitto non sono più gli unici obiettivi dell’imprenditore. Obiettivo principale diventa il vivere la comunità in un ambiente di mercato, cioè l’imprenditore deve essere capace di stare sul mercato e di costruire una comunità di persone che producano beni e servizi per il mercato: deve fare profitti, per sopravvivere e per metterli in comune con gli indigenti, e ancor più deve creare valore sociale. La azienda EdC, infatti, non è solo una entità commerciale ma ha anche una tensione sociale e si fa carico di una grande responsabilità sociale.

Il compito dell’imprenditore EdC è quindi diventato molto più complesso di quello di un imprenditore “normale”. Egli è come un cavallo che, toltosi i paraocchi del profitto, è in corsa per raggiungere un non ben definito traguardo (la comunità), in un paradiso in terra che deve ancora essere costruito.

2. Governare una multinazionale guardando oltre la sola massimizzazione del profitto

Oggi si parla molto nel mondo dell’impresa di responsabilità sociale.



Anche se molte multinazionali continuano a correre indossando ben stretti i paraocchi del solo profitto, ve ne sono molte che stanno un po' alla volta aumentando il loro senso di responsabilità sociale. L'esempio più importante di questo processo sta nel progetto Global Compact, lanciato dalle Nazioni Unite. Si tratta di una iniziativa che auspica una volontaria e vasta adesione da parte delle aziende ai principi della Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, al Lavoro e su Ambiente e Sviluppo.

Forse non sembrerebbe molto, ma il rispetto di questi diritti umani fondamentali crea già difficoltà, perché esso comporta accettare minori profitti.

Se un'azienda usa il suo potere per far rispettare tali diritti, sa che le costerà, ed il suo management dovrà definire quanto del profitto può essere speso per "pagare" per allargare il proprio orizzonte, aggiungendo all'obiettivo del profitto questi altri obiettivi, che vanno oltre i diretti interessi degli azionisti, perché riguardano l'ambiente, i lavoratori, ecc.

Quanto questo non sia semplice lo dice il fatto che ad esempio negli USA gli azionisti sono tutelati dalla legge, che condannerebbe manager che per favorire altri interlocutori operassero contro l'interesse, anche solo nel breve termine, dei soci.

Dalla nostra prospettiva, come valutiamo questo movimento della RSI? Ovviamente, siamo contenti che aumentino il numero delle imprese che oltre a massimizzare il profitto puntano anche ad obiettivi sociali, che si preoccupino dell'ambiente, dei diritti, ecc. la filosofia dell'EdC non coincide con quanto oggi si chiama RSI: infatti, l'EdC è responsabile dell'ambiente in cui vive per "vocazione", e non per scopi comunicativi e di immagine o per una pressione della società civile. Comunque, giova ripeterlo, non possiamo non guardare con simpatia alla crescente responsabilità delle imprese pero vogliamo un di più.

3. Esiste una soluzione teorica al problema?

Il Prof. Zamagni dell'Università di Bologna sostiene che è già una buona cosa che gli imprenditori vogliano assumere un comportamento etico, ma egli sfida chiunque a trovare una teoria economica oggi che dica come in pratica coniugare il profitto con la responsabilità sociale delle imprese. Come può una impresa mettere assieme gli interessi di tutti coloro che dipendono dalla azienda: gli azionisti, i clienti, i fornitori, la società civile? Secondo la sua



opinione non vi è una risposta teorica a questo problema. Ma se è impossibile risolvere questo aspetto a livello di teoria economica, una soluzione deve venire da un altro livello. Tornerò su questo punto.

4. Il capo, il profilo gerarchico dell'impresa.

Prima di passare al ruolo dell'imprenditore, qualche nota sul presente.

Viviamo in una società in cui l'autorità ed i valori della chiesa, della famiglia, e di molte istituzioni sono fortemente messi in discussione. La chiesa è vista da molti come un istituto gerarchico arcaico. La famiglia si sta sgretolando, e a volte sembra non capire più il significato dell'amore. Le istituzioni hanno perso molta della loro autorità. E' interessante ed in qualche modo sorprendente, vedere che invece l'azienda sembra non essere investita da questa contestazione culturale e sociale: infatti le critiche più radicale all'istituzione impresa sono arrivate nell'800 (pensiamo al movimento cooperativo). La gerarchia dell'azienda non è messa radicalmente in discussione neanche dagli scettici della globalizzazione.

Nel suo articolo su Nuova Umanità , Luigino Bruni nel contesto della storia dell'economia definisce l'organizzazione impresa come un "residuo de una società feudale". Se le idee rivoluzionarie di libertà ed uguaglianza hanno influito sulla chiesa, la famiglia e le istituzioni, a suo parere, non hanno invece toccato in profondità il sistema capitalistico d'impresa. Il sistema feudale delle Corporazioni è crollato in molte parti del mondo, sostituito dal libero mercato con i suoi valori di libertà ed uguaglianza, ma il sistema gerarchico che governa le imprese, pur dovendo oggi rispettare - nelle democrazie avanzate - le leggi che tutelano i lavoratori e l'ambiente, nate dalle lotte sindacali dei due ultimi secoli, non è cambiato molto.

5. Nuove vie per interpretare la gerarchia nella chiesa e nella vita di famiglia

Prima di tornare agli imprenditori e all'EdC, voglio illustrare brevemente nuove esperienze ecclesiali e familiari.

La gerarchia e la chiesa



Quando il vescovo di Trento Carlo de Ferrari, incontrò Chiara Lubich e le sue compagne, egli capì che “Dio ha mandato un carisma sulla terra, un dono per governare la società sul modello della Santissima Trinità”.

La chiesa ha sempre tratto spinte a rinnovarsi da ogni nuovo movimento religioso, i Benedettini, i Francescani, i Gesuiti. Nuovi movimenti carismatici sono nati e riconosciuti dalla chiesa prima e dopo il Concilio Vaticano II: in un loro incontro nel 1998 in piazza San Pietro, il papa dichiarava che i doni dei movimenti carismatici vecchi e nuovi devono essere visti come espressione del profilo Mariano della chiesa e che questo profilo è coesistente con quello Petriano, per utilizzare l'espressione del teologo Von Balthasar.

In parole semplici, si potrebbe dire che la chiesa senza l'ispirazione dei vecchi e nuovi movimenti carismatici sarebbe come un corpo senza sufficiente carne e sangue, senza sufficiente vitalità. La chiesa gerarchica stabilisce con i movimenti una relazione trinitaria che irrobustisce la chiesa stessa, rendendola meno autoritaria, ed irrobustisce i movimenti rendendoli più responsabili dell'unità del corpo mistico di Cristo.

Chi è il capo in famiglia?

Nel matrimonio il modello autoritario ha perso significato. Si dice che siamo in un'epoca senza padre. E non solo il padre ha perso la sua autorità, ma anche la madre e gli anziani hanno perso il loro prestigio nella cultura occidentale. Individualismo e secolarismo hanno attaccato l'istituto del matrimonio ed i matrimoni che durano, incontrano molte difficoltà, perché possono portare ad un nuovo rapporto di vera libertà e uguaglianza tra i vari componenti della famiglia, valori spesso assenti nelle società del passato.

Nella nostra vita di sposati con quattro figli, ricordo un periodo della nostra vita in cui come coppia abbiamo avuto molte difficoltà ad accettarci quali eravamo e prendere gli Era un periodo con molto sofferenza a causa della disunità. Adesso abbiamo raggiunto uno stadio di amore reciproco fra noi è il problema di chi deve comandare è molto ridotto. La gerarchia dell'amore è ormai così interconnessa ed unita che quanto uno dei due propone qualcosa l'altro dice liberamente la sua idea su di essa. Gli problemi della famiglia vengono risolti, senza stress, nel dialogo continuo tra di noi, nella comunione. Il nostro matrimonio non è più



un mercato di contrattazione o un campo di compromessi tra opinioni in competizione. Noi ci siamo ritrovati in un livello di fraternità. Questa non è una esperienza speciale solo nostra: molte coppie vivono questa realtà. Il fatto nuovo è che il carisma dell'unità ha reso questa esperienza visibile e la ha rafforzata.

6. Chi è il capo nell'azienda EdC?

Torniamo a livello impresa. Prima che parliamo della gerarchia all'interno di una ditta della EdC, vediamo il fine generale dell'impresa. Abbiamo detto che nelle aziende EdC l'accrescimento del capitale e profitto non sono più gli unici obiettivi dell'imprenditore. Obiettivo principale diventa il vivere la comunione, la fraternità, in un ambiente di mercato. Il compito dell'imprenditore EdC è quindi diventato molto più complesso di quello di un imprenditore "normale". Lui deve unificare gli aspetti economici e sociale,

La sfida è come unificare tutti questi aspetti, che a volte sembrano tra loro in conflitto. Magari secondo la opinione di Professor Zamagni non vi è una risposta teorica a questo problema. Partendo dal punto di vista della teoria dell'organizzazione è chiaro che di una organizzazione come quella commerciale di cui il fine si esprime in scopi finanziari (targets) – p.e. fatturato, utile, cash-flow, shareholders' value – la forma organizzativo può essere molto semplice e strutturato molto gerarchicamente. Più complesso è il fine di una organizzazione (p.e. il governo di uno stato), più complesso sarà la sua forma organizzativo.

Allora, come coniugare la dimensione della direzione e del comando con quella della fraternità in un impresa EdC?

Ecco in merito la mia piccola esperienza. Ero direttore dell'Agenzia del Governo Olandese incaricata degli Acquisti, con 500 dipendenti avevo come segretario una persona che condivideva la mia stessa spiritualità dell'unità. Ogni volta che dovevo prendere una decisione importante, volendo essere sicuro che in essa non entrassero motivi personali gli esponevo gli argomenti a favore di essa: appena esposte le mie ragioni capivo, senza che lui dicesse nulla, se esse erano valide o meno: egli era per me come uno specchio. Come direttore, decidere di vedere le cose "in unità" con un altro era già una esperienza speciale, era un trasferire nella realtà del governo e di una impresa un modo di essere che vivevo nella



mia vita personale e familiare. In esso la “gerarchia”, cioè la mia autorità di direttore, si faceva da se stessa debole, perché si riempiva del Carisma dell’amore.

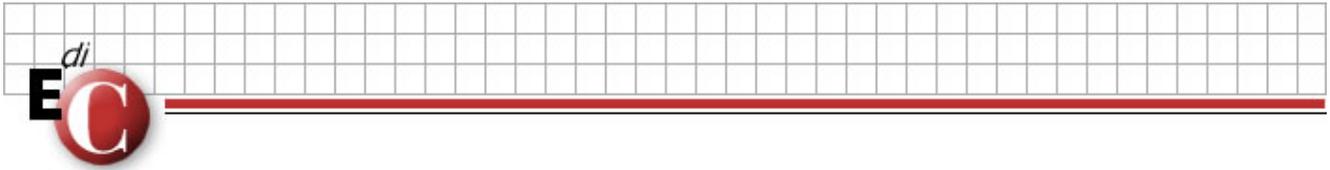
Passando alla pratica delle aziende EdC, sperimentiamo che molti imprenditori vorrebbero poter verificare il loro operato con qualcuno con cui fosse possibile parlare apertamente sul come portare avanti l’azienda. Vorrebbero un consigliere disinteressato (disinteressato nel senso che sa ascoltare con amore) con cui verificare le decisioni, avendone anche suggerimenti, in momenti delicati. Ecco perché l’essere “due o più” a condividere la comunione in un’impresa ci sembra una condizione minimale per poter parlare di azienda EdC.

Chi ha la responsabilità dell’impresa (l’imprenditore o il presidente del CDA), chi è il custode della “visione” dell’impresa, sembrerebbe preferibile che egli non sia l’unico ad avere il potere di prendere le decisioni per essa, egli dovrebbe avere almeno un altro con cui essere in dialogo. In una grande azienda questo “altro” può essere – solo per dare un esempio - l’amministratore delegato che ha il controllo dell’organizzazione e delle decisioni giornaliere, è la persona che, sempre in dialogo con il presidente che è il custode della “visione” aziendale, coordina i vari aspetti aziendali, aiutato dai suoi consiglieri incaricati degli altri aspetti della vita dell’impresa. Egli è la risposta che porta avanti questa nuova realtà e realizza la “visione” aziendale.

Il dilemma posto dal prof. Zamagni non viene risolto a livello teorico ma attraverso l’amore scambievole, attraverso la comunione in ogni situazione concreta, come ci fa in una famiglia e anche in una politica nova dove la fraternità è il punto di partire.

È una grande sfida trovare soluzioni pratici per armonizzare e integrare gli interessi di tutti stakeholders. Questa è solamente possibile quando la Bene comune è una cosa che unisce tutti.

E’ evidente che una tale visione dell’azienda non può essere realizzata senza la condivisione e la cooperazione di una gran parte degli impiegati e senza l’accordo della maggioranza degli



azionisti. Solo se nelle aziende la comunione è vissuta a tutti i livelli ; coloro che hanno il compito del governo possono esprimere la fraternità e non solo le loro visione personale. Coloro che contribuiscono alla azienda con i loro capitali non sono superuomini, ma anche essi persone come coloro che contribuiscono alla stessa con i loro talenti: così anche il denaro perde il suo anonimato e diventa l'espressione di una persona, una espressione d'amore.

Tutto ciò noi crediamo che non lo si possa raggiungere mai col potere e con l'imposizione delle idee di qualcuno su tanti, ma sempre e solo attraverso uno spirito di comunione che porta alla valorizzazione dei punti di vista di tutti per il Bene comune.

leo.andringa@focolare.nl