



# LE PAROLE DELL'ECONOMIA CIVILE



INTERVENTI DI: L. BRUNI, J. DOTTI, S. ZAMAGNI, R. IACCARINO,  
C. ANDORLINI, A. SEGRÈ, T. CIAMPOLINI, L. BECCHETTI, I. VITALI,  
F. POLES, S.TONDELLI



INTERVISTE A: L. BELLINI, C. ZEZZA, L. PERENO, E. SENSI, P. BARSACCHI,  
T.D'ADDESE, S.ANTONICELLI, M. VALERO, L.SIRONI, M.GHIDELLI.  
A CURA DI ANDREA DI TURI

---

INTRODUZIONE DI SILVIA VACCA

DATA DI PUBBLICAZIONE: 7 GENNAIO 2019

# INDICE

**.5**

**Le parole dell'economia civile.** Introduzione di Silvia Vacca.

**.7**

**Il valore e i valori dell'impresa. Istruzioni per l'uso.** Di Luigino Bruni.

**.9**

**Bes-Benessere equo e sostenibile.** Intervista a Leonardo Bellini.

**.11**

**Accoglienza generativa.** Di Johnny Dotti.

**.13**

**Accoglienza.** Intervista a Clelia Zezza.

**.15**

**Il dono al centro di un'economia virtuosa.** Di Stefano Zamagni.

**.17**

**Dono.** Intervista a Luca Pereno.

**.19**

**Il lavoro: indicatore di qualità dello sviluppo.** Di Rosario Iaccarino.

**.23**

**Lavoro.** Intervista a Emanuele Sensi.

**.25**

**Prossimità e reciprocità.** Di Carlo Andorlini.

**.28**

**Reciprocità.** Intervista a Paolo Barsacchi.

**.30**

**Economia circolare: dalla sostenibilità ambientale e all'inclusione sociale.** Di Andrea Segrè.

**.34**

**Lotta allo spreco.** Intervista a Toni D'Addese.

**.36**

**Solidali e sussidiari, quindi civili.** Di Tiziana Ciampolini.

**.39**

**Sussidiarietà.** Intervista a Sonia Antonicelli.

**.41**

**Questo tempo, il nostro Paese. Generativi adesso.\*** Di Leonardo Becchetti

\*Articolo pubblicato su Avvenire domenica 18 febbraio 2018

**.43**

**Generatività.** Intervista a Matteo Valero.

**.45**

**Persona, lavoro e relazione.** Di Ivan Vitali.

**.47**

**Relazione.** Intervista a Luca Sironi.

**.50**

**L'imprenditore civile.** Di Fabio Poles.

**.52**

**L'impresa civile.** Intervista a Massimiliano Ghidelli.

**.54**

**Il Natale che rigenera.** Di Frà Stefano Tondelli.



# LE PAROLE DELL'ECONOMIA CIVILE

## Introduzione di Silvia Vacca, Presidente della Scuola di Economia Civile

Vi siete mai chiesti se siete “civili”? La domanda non nasce tanto dal desiderio di imbrigliare comportamenti in una definizione astratta, quanto piuttosto dalla consapevolezza di come un certo sguardo sulla realtà possa essere evocativo, lungimirante e generativo. Se poi l'essere civile non ha solo a che fare con un senso di rispetto per gli altri, ma con la scienza economica, quello sguardo diventa ancora più potente.

Civile è l'aggettivo che Antonio Genovesi scelse per il titolo della sua opera “Lezioni di Commercio o sia di Economia civile” e che nel 1754 diede il titolo alla prima cattedra di economia della storia dell'umanità.

Un'economia portatrice di una visione del mercato come luogo di mutuo vantaggio, terreno fertile per la fioritura di persone e lo sviluppo di luoghi, capace di una funzione pratica orientativa, strumento principe della felicità pubblica.

Questa era la vision di Genovesi, a dispetto di quell'economia feudale governata da logiche di rendite, ricchezza di pochi, lavori non equamente retribuiti di molti, della quale prima come abate e poi come cattedratico sentì la responsabilità di raccogliere i cocci.

Le rendite di oggi sono diverse da quelle di ieri: i nuovi cocci si nascondono nell'aumento esponenziale delle disuguaglianze, nel tasso di suicidi di manager e imprenditori, oppure “semplicemente” nello stato depressivo di tanti, troppi lavori che invadono i tempi della sfera privata e producono una nuova forma di alienazione.

La visione del mercato, sviluppata dagli economisti civili durante la stagione dell'Illuminismo, a Napoli come a Milano, ha ancora molto da dirci e, per fortuna, di positivo. Perché, nonostante tutte le ombre, l'economia, le fabbriche, le imprese sono e restano tra le cose più umane, belle e luminose che gli esseri umani sanno fare mettendosi insieme.

Spesso confuso con civico o con l'economia del Terzo Settore, quella che si occupa del disagio nelle sue più svariate forme, civile rimanda invece ad una tradizione, tutta italiana, che per contesto storico guardava più alle botteghe leonardesche che alle grandi aziende, ma che nei suoi principi costitutivi riesce a rappresentarle bene entrambe.

Civile è un'economia per tutti, non solo attenta e solidale con gli ultimi.

Civile è la creazione del valore aziendale fin dal momento strettamente produttivo e in tutte le “filiere” che lo interessano: dalle “filiere lunghe” che agganciano fornitori oltre-oceano con la preoccupazione che il loro salario sia equo, le loro condizioni di lavoro ottimali, alle “filiere corte” che guardano al benessere lavorativo dei dipendenti, e infine alle “filiere di prossimità” che intrecciano i rapporti



---

con la comunità, non solo dei consumatori.

Tutto questo non è sfuggito a Leroy Merlin: dalla scelta di forniture certificate, come quelle del legno da foreste rinnovabili, ai moltissimi progetti attivati per essere di servizio alle comunità, favorire lo scambio di attrezzature, saperi, anche attraverso l'impiego delle competenze professionali e delle abilità sociali e relazionali dei propri dipendenti.

Provate ad entrare in un "Emporio Fai dai noi", o visitate in una filiale gli spazi per i corsi del fai da te, e chiedetevi se state "consumando" un bene o vivendo un'esperienza di relazione e scambio...

Civile è il lavoro ogni volta che ci offre una dimensione di "senso" della nostra giornata e più in generale della nostra vita perché crea "felicità" per noi e per gli altri.

Allora chiedetevi se siete civili e se la risposta è no, pensateci!

# IL VALORE E I VALORI DELL'IMPRESA. ISTRUZIONI PER L'USO.



**Luigino Bruni, economista, accademico, saggista e giornalista**

Il lavoro e l'economia sono una parte essenziale della vita. Non è dunque sostenibile una felicità pubblica e privata che non contempli e non prenda molto sul serio il benessere nei luoghi del lavoro che sono i luoghi della vita. Non dura molto un benessere cercato e vissuto nei luoghi extra-economici e extra-lavorativi circondato da un malessere mentre si lavora. Qualsiasi umanesimo che punti sullo star-bene delle persone deve porre al suo centro la qualità della vita che le persone riescono a sperimentare nel loro lavoro. Ma parlare di benessere lavorativo significa entrare direttamente nel merito delle relazioni interpersonali e dei luoghi di lavoro. Perché se è vero che ogni dimensione del benessere è una faccenda relazionale (inclusa la salute, che sembra il dominio più individuale), è eminentemente vero che il bene del lavoro è un bene relazionale. Possiamo investire nel nostro capitale umano, avere la chance di scegliere il lavoro che sentiamo conforme alla nostra vocazione, ma se siamo immersi in relazioni tossiche con i colleghi, con il management, con clienti e fornitori, la vita lavorativa non fiorisce, e con essa sfiorisce la vita intera.

L'impresa, lo sappiamo, è sempre stata una creatrice di valori molto più ampi del solo valore economico. Lo è sempre stata, ma oggi lo è di più, perché le imprese stanno diventando le principali agenzie di creazione di valori nel nostro tempo. La cultura del business è, ogni giorno di più, la cultura della società. Le sue tecniche e i suoi linguaggi stanno occupando la politica, la scuola, la sanità, le organizzazioni di volontariato, la famiglia, ed è giunto il momento che la business community prenda coscienza di questo suo nuovo ruolo e responsabilità.

Lavorare e produrre aumenta la biodiversità civile della terra, arricchisce la società di beni e servizi che non ci sarebbero senza quella tipica azione collettiva. Crea beni e capitali sociali e relazionali, e soprattutto aumenta il capitale narrativo delle comunità e delle persone. “Volevo raccontare una storia, non sapevo scrivere, ho fatto un'impresa”, mi confidava tempo fa un imprenditore. I beni economici raccontano storie più grandi dell'economia, e lo fanno con il solo loro esserci. Incarnano storie di persone e di istituzioni, e quando una impresa non ha più storie da raccontare con i suoi prodotti, è già iniziato il suo declino.

Se ciò è vero, allora l'impresa non è mai neutrale in rapporto ai valori del suo territorio e della terra in generale: o crea valori e li distrugge. Oggi non è più sufficiente – come nel Novecento – chiedere all'impresa di produrre valore economico, pagare le tasse e non inquinare. Occorre chiedere molto



di più, perché in un contesto globalizzato nel quale gli stati e la loro politica sono sempre più deboli e frammentati, se l'impresa non si assume le sue responsabilità globali, finiremo presto per sentirci cittadini soltanto nei pochi momenti elettorali, e sudditi in tutti gli altri giorni. Maggiore potere significa maggiore responsabilità.

La responsabilità sociale 2.0 dell'impresa deve partire da una presa di coscienza del grande peso che essa ha nell'economia del terzo millennio. Sapere che vende messaggi e valori, non solo merci. Lo ha sempre fatto, ma oggi lo fa molto di più e in modi sempre nuovi. Al tempo stesso, mentre prende coscienza di questo potere pervasivo, deve vincere la tentazione di diventare l'unico luogo creatore di senso per lavoratori e cittadini. Deve chiedere molto ma non deve chiedere tutto. Deve imparare che se chiede tutto non ottiene neanche il molto. Soprattutto ai giovani, che diventano buoni lavoratori nella misura in cui l'impresa lascia loro tempi e spazi per coltivare la loro umanità al di fuori degli ambiti aziendali. Perché l'impresa per essere sostenibile ha bisogno di lavoratori sostenibili e quindi di persone che vivono una vita sostenibile, dentro e fuori gli uffici e le fabbriche. I soffitti dei luoghi di lavoro sono troppo bassi per consentire alle persone di respirare, se diventano i soli soffitti dell'esistenza. La prima saggezza di ogni imprese consisterebbe nel riconoscere di non avere il controllo totale sulla vita e sull'anima dei loro membri, e non volerla, intenzionalmente, avere. Quando questa consapevolezza manca le imprese non si fermano sulla soglia del mistero del lavoratore-persona e fanno di tutto per colmare lo 'scarto', finendo così per perdere la parte migliore dei loro lavoratori. Nelle civiltà passate, le buone istituzioni sono state mendicanti di virtù. I monasteri, i governi, persino gli eserciti avevano un bisogno essenziale delle virtù più alte delle persone, ma sapevano che queste non potevano essere ottenute con il comando o con la forza: potevano solo accoglierle come dono libero dell'anima degli uomini e delle donne.

La cultura dominante nel business ha totalmente dimenticato questa antica saggia consapevolezza, e le grandi imprese sempre più convinte di aver finalmente inventato strumenti e tecniche per ottenere dai loro lavoratori tutte le virtù di cui necessitano – tutta la mente, tutte le forze, tutto il cuore – senza bisogno né della forza morale né, tantomeno, del dono. E così finiscono per ritrovarsi con pseudo-virtù, e per erodere i capitali morali delle persone.

Raggiungere questa consapevolezza, e agire di conseguenza, è la pre-condizione per ogni creazione di valore e di valori, dentro e fuori l'impresa.

# BES BENESSERE EQUO E SOSTENIBILE



## **Intervista a Leonardo Bellini, Responsabile Controllo di gestione regionale Leroy Merlin Italia**

Per la prima volta nel Bilancio sociale 2016 Leroy Merlin Italia ha provato a calcolare il “Bes LMI”, ispirandosi all’indice del Benessere equo e sostenibile che è entrato nella programmazione economica nazionale del nostro Paese. Il lavoro di LMI sul Bes, innovativo in Italia, proseguirà e anzi si approfondirà ulteriormente quest’anno. Come spiega Leonardo Bellini, Responsabile Controllo di gestione regionale in LMI.

### **Perché la scelta di collegare l’impegno di LMI sulla sostenibilità al Bes?**

Il motivo principale è strategico. LMI ha iniziato dieci anni fa ad affrontare i temi di Csr con una serie di iniziative su più fronti, che hanno dato i loro frutti ma soffrivano di una certa disarticolazione, in particolare a riguardo della misurazione congiunta dei loro effetti. L’idea di collegarci a indicatori specifici come quelli del Bes deriva dalla volontà di giungere a una misurazione più precisa e organica di quello che tutte le nostre attività creano in termini di valore socio-ambientale. Inoltre, ciò permette di individuare meglio le priorità su cui concentrarsi per ottenere risultati sempre migliori. Gli altri motivi sono di carattere più operativo. Con questa scelta riusciamo ad esempio a dare maggiore visibilità agli occhi dei nostri stakeholder, a cominciare dai nostri collaboratori, all’impegno che stiamo realizzando: in questo senso facciamo leva sulla filiera del controllo di gestione per accelerare ancor più la diffusione della conoscenza all’interno. E poi è un modo per quantificare la performance sociale e ambientale dell’azienda in maniera il più possibile simile alla performance commerciale ed economica.

### **Quali sono le difficoltà di declinare a livello di attività d’impresa uno strumento macroeconomico come il Bes?**

Prima di tutto abbiamo ristretto un po’ il perimetro. Abbiamo cioè collegato non a tutti ma ad alcuni indicatori del Bes le attività che realizziamo, anche per rendere il tutto più leggibile. Per fare un esempio: è ormai di lunga data il nostro impegno sulla riduzione delle emissioni di CO2, anche con progetti di compensazione, in relazione alla struttura dei trasporti, inbound e outbound. Abbiamo allora fatto un matching tra queste attività e i domini e gli indicatori del Bes sui temi ambientali, così da riuscire anche a spiegare meglio e a parlare in modo più efficace alle persone. Non solo all’interno, ma anche all’esterno, infatti, attività di questo genere devono essere ancora in larga misura percepite e comprese. In tal senso c’è parecchio da fare e proprio per questo abbiamo messo in conto, iniziando a lavorare sul Bes, che era necessario uno sforzo importante anche in termini di comunicazione e formazione.

Rispetto a quanto comunicato nel Bilancio sociale 2016, come sta proseguendo il lavoro sul Bes? Diverse attività sono già state programmate. Ad esempio abbiamo previsto di misurare il “Bes Lmi” non solo su scala nazionale, ma in ognuno dei nostri negozi, facendo anche formazione specifica ai Comitati di Direzione dei punti vendita. Quello a cui vogliamo arrivare è una misura della creazione di ricchezza socio-ambientale, oltre che economica, negozio per negozio. In generale, per migliorare i risultati ottenuti con la prima rilevazione, abbiamo deciso di concentrarci su alcune voci specifiche: oltre a quelle già citate, ci sono ad esempio gli investimenti nella comunità, con riferimento in particolare al valore della merce donata, dove stanno partendo progetti importanti. Un altro obiettivo prioritario sarà il valore generato dai prodotti in vendita fortemente connotati in senso eco-sostenibile (“Casa di domani”). Rilanceremo anche la raccolta differenziata nei punti vendita: qui l’obiettivo di miglioramento sull’anno precedente è particolarmente ambizioso, puntiamo a un +15% (in termini di riduzione dell’indifferenziato).

**Crede che l’inserimento del Bes nella programmazione economica nazionale possa stimolare altre aziende, e più in generale altre organizzazioni, a utilizzarlo come riferimento per la misurazione delle attività di sostenibilità sociale e ambientale?**

Credo che sia stato non solo utile, ma fondamentale. L’auspicio è che tanto in ambito istituzionale, quanto fra le aziende, specie quelle grandi, si diffondano sempre più sensibilità, formazione e consapevolezza dell’importanza del Bes. Anche iniziando un percorso simile a quello avviato in Leroy Merlin Italia: a questo riguardo, siamo a disposizione per aprire tavoli di lavoro, per impegnarci cioè insieme ad altri per dimostrare non solo che si può fare, ma che si tratta di una dimensione strategica di sviluppo. Voglio dire che si possono ottenere risultati importanti nella sostenibilità con tante e diverse iniziative, ma spesso restano parziali. Col rischio alla fine di non sapere dove ci si trova, di non riuscire davvero a valutare la ricchezza non solo economica che si sta effettivamente creando, in ultima analisi di perdere la visione d’insieme. Ancorarsi alla filosofia del Bes, invece, permette di strutturarsi in modo adeguato per misurare più correttamente l’efficacia delle proprie iniziative di sostenibilità. E per essere quindi più credibili.



# ACCOGLIENZA GENERATIVA

**Johnny Dotti, imprenditore sociale**

## Accoglienza

Accoglienza è parola profonda che è andata perdendo negli ultimi tempi il suo pieno significato. Ri-dotta a pura funzione strumentale, non sa indicare più un senso ed una direzione.

Il verbo che fonda la parola accoglienza è il verbo “legere” che sta ad indicare l’azione di cogliere e raccogliere. Da questo verbo latino deriva il verbo italiano leggere, ma anche eleggere e scegliere.

L’accoglienza è dunque un atteggiamento umano profondo ed un azione che segna il nostro essere, non lo lascia indifferente. Qualifica la relazione con la realtà, con noi stessi, gli altri, il mondo.

Non solo dota di senso questa relazione ( accolgo perché quella persona e quella relazione mi riguar-dano) ma con questo riconoscimento contribuisce a dar vita alla novità che abita la realtà attraverso l’incontro.

Prendono spazio accanto all’accoglienza altre parole sorelle: ricezione, accettazione, approvazione, ospitalità. L’accoglienza è il principio di ogni trasformazione dell’essere.

Per accogliere è necessario “esserci”, fermarsi, sostare, ascoltare, “perdere tempo”.

Non si può accogliere se ci sente conclusi in sé stessi. Questo vale anche nell’accoglienza piena e fe-conda di tutto noi stessi, del mistero che siamo a noi stessi.

L’altro non è solo una soggettività esteriore che ci interroga , che possiamo più o meno rifiutare, è l’altro di noi stessi che portiamo nel nostro intimo, che non ci fa essere ciò che pensiamo di essere, che scardina interiormente le nostre certezze, il mistero della nostra anima. Ma l’atro che chiede di essere accolto sono anche gli “ imprevisi” della vita, i suoi traumi, i lutti, le gioie inaspettate, il miste-ro del cosmo.

Per raccogliere è necessario raccogliersi, e viceversa.

L’accoglienza richiede e sviluppa tolleranza. Tolleranza verso le proprie imperfezioni e quelle degli altri. La tolleranza di tempi e modi che a volte ci sono estranei. È per questo che l’accoglienza non rifugge il conflitto, rifugge la violenza. Non rifugge il dibattito ed ama il dialogo.

L’accoglienza si fonda sulla speranza nell’invisibile, è per questo che nelle grandi religioni l’ospite è considerato sacro, messaggero di Dio, portatore di novità. Si generano così riti e simboli dell’acco-glienza, si predispongono spazi e tempi dedicati.

Non esistono solo persone singole accoglienti ma anche comunità accoglienti. O per meglio dire una comunità è tale solo se è accogliente , altrimenti è immunità, corporazione, mafia.

Una comunità sana sa che senza accoglienza si destina all’estinzione ed alla miseria, economica, cul-



---

turale e spirituale.

L'accoglienza sviluppa in seno alle persone ed alle comunità la generosità e la solidarietà necessarie ad essere temprati e forti di fronte alle sfide della vita (temperanza e forza sono infatti due virtù cardinali).

L'accoglienza è lo spazio-tempo che permette l'emersione della fiducia, che la risana se è stata tradita, che la rimette al mondo se è stata abbandonata.

Purtroppo spesso l'accoglienza sia nelle dimensioni micro (famiglie, aziende, organizzazioni), sia nella dimensione macro (paesi, stati, grandi organizzazioni) è immaginata solo come una funzione strumentale o come uno stile dipendente dalla deontologia del singolo individuo. Perdiamo così uno dei grandi motori dell'innovazione nella storia umana (ma anche nella storia dello sviluppo del cosmo naturale).

Diventiamo più miseri.

Ma per fortuna le parole tradite mantengono una loro forza e cercano continuamente una terra fertile in cui continuare ad essere generative.



## **Intervista a Clelia Zezza, Responsabile Servizi Leroy Merlin Casalecchio**

Dopo il Bes, l'accoglienza è la seconda parola dell'economia civile a cui ci ispiriamo per raccontare l'impegno e i progetti di Leroy Merlin Italia per la sostenibilità. Lo facciamo con l'aiuto di Clelia Zezza, Responsabile Servizi Leroy Merlin Casalecchio.

### **Cosa significa “accoglienza” in azienda? Che rapporto c'è tra accoglienza e sostenibilità?**

In azienda parliamo tantissimo di accoglienza. La decliniamo soprattutto in riferimento alla soddisfazione del cliente, a come lo si accoglie e accompagna nella shopping experience. Mi piace però pensare a questo concetto in termini più ampi, in linea con la vision della nostra azienda secondo cui “ogni persona ha diritto alla sua casa ideale”. In questo senso l'accoglienza diventa sinonimo di benessere. Da intendersi non solo nei confronti del cliente, ma di tutti gli stakeholder, che contribuiscono e influenzano l'attività dell'azienda. L'idea è che il benessere si crea attraverso le relazioni che abbiamo con gli stakeholder. Ma per restare ai clienti, ciò che cerchiamo di fare è offrire prodotti eco-sostenibili, non nocivi, rispettosi dell'ambiente come dei diritti di chi li ha realizzati. Oggi, infatti, sempre più il cliente non è semplice consumatore bensì consum-attore: sceglie coscientemente ciò che acquista e fa grande attenzione a tutte le tematiche che ruotano intorno alla produzione e distribuzione di un prodotto. Più che clienti, però, preferisco parlare di abitanti della comunità in cui l'azienda stessa opera e con cui interagisce, perché in questo modo si esprime maggiore consapevolezza del fatto che l'impatto sociale e ambientale dell'azienda interessa tutta la comunità.

### **Quali sono le caratteristiche principali di un'azienda accogliente?**

L'azienda accogliente è un'azienda che sa creare benessere. E anche valore, tanto economico quanto ambientale e sociale. È un'azienda che crea appartenenza, stimolando il coinvolgimento dei collaboratori e di tutti gli stakeholder. Ed è un'azienda inclusiva, perché sa come far diventare attori principali anche coloro che sono esterni al suo perimetro. La maggiore aspirazione di un'azienda accogliente è quella di produrre un beneficio comune. Che significa un beneficio esteso a quanti più soggetti possibile. Perché ciò accada, questo beneficio deve anche essere accessibile, a tutti. Accoglienza e inclusione sono dunque fondamentali nella creazione del beneficio comune.

### **Come si comunica l'impegno ad essere un'azienda accogliente?**

Più ancora che comunicarlo, far sì che tutto ciò venga percepito è forse la cosa più difficile. La comunicazione che viene realizzata è tanta, a vari livelli e su diversi canali. Anche se forse c'è una sot-

tolineatura prevalente su aspetti locali, legati a progetti sul territorio. La grande sfida, in ogni caso, come dicevo è quella di essere davvero percepiti come un'azienda accogliente e sostenibile: è così per Leroy Merlin? Credo di sì, ma soprattutto per quanto riguarda i progetti realizzati insieme alle istituzioni locali, alle organizzazioni non profit, agli enti con cui ci interfacciamo. Penso che possiamo fare ancora meglio nel modo in cui ci raccontiamo all'esterno.

**Ci sono progetti, realizzati o in cantiere, particolarmente rappresentativi nella prospettiva dell'accoglienza?**

Fra i tantissimi progetti che l'azienda promuove su tutto il territorio italiano, come esempio posso indicare il progetto di Bricolage del Cuore che abbiamo ultimato a fine novembre e che ha coinvolto direttamente il mio negozio di Leroy Merlin Casalecchio. Abbiamo avuto l'onore di collaborare con la cooperativa sociale Piazza Grande, una delle più importanti a Bologna, nell'allestimento di una struttura comunale, un dormitorio, che era stata concessa loro in gestione nell'ambito del "Piano Freddo" 2017-18 del Comune di Bologna. Credo che un progetto del genere sia un simbolo di ciò che intendiamo per accoglienza, declinata nella lotta alla povertà abitativa, nell'aiuto a persone in condizioni di disagio sociale: l'intervento sulla struttura, infatti, aveva appunto l'obiettivo di renderla più accogliente per le persone che ne avrebbero usufruito e ha visto la partecipazione di collaboratori di Leroy Merlin, di personale della cooperativa sociale, di altri volontari esterni. Nel 2018, invece, la grande novità è la partenza delle attività dell'Associazione Bricolage del Cuore, di cui Leroy Merlin è il principale promotore: lavorerà proprio nella realizzazione di progetti sulla povertà abitativa e l'inclusione, come ad esempio quello del "portierato sociale".

Credo che iniziative come queste siano fondamentali per dimostrare come l'azienda non solo voglia farsi carico di determinate situazioni, ma intenda anche lavorare per sensibilizzare le giovani generazioni: l'intenzione è quella di educare ai valori della sostenibilità sociale e ambientale, trasmettendoli attraverso i progetti che si realizzano.

# IL DONO AL CENTRO DI UN'ECONOMIA VIRTUOSA



**Stefano Zamagni, economista**

C'è posto per il principio del dono come gratuità entro la pratica dell'economia? O quest'ultima è “condannata” a parlare il linguaggio e quindi ad occuparsi solamente di efficienza, profitto, competitività, crescita e, al più, di giustizia distributiva? La domanda è tutt'altro che retorica se si considera che il dono autentico è oggi sotto attacco, sebbene con intenti diversi, da un duplice fronte, quello dei neoliberalisti e quello dei neostatalisti. I primi si “accontentano” della filantropia e delle varie pratiche del conservatorismo compassionevole per assicurare un livello minimo di assistenza sociale ai segmenti deboli e emarginati della popolazione. Ma che non sia questo il senso del dono ci viene dalla considerazione che l'attenzione a chi è portatore di bisogni non ha da essere oggettuale, ma personale. L'umiliazione di essere considerati “oggetti” delle attenzioni altrui, sia pure di tipo compassionevole, è il limite grave della cultura liberal-individualista, che non riesce a comprendere il valore della empatia nelle relazioni interpersonali.

Anche il pensiero neostatalista non coglie affatto il significato profondo del dono autentico. Insistendo reciprocamente sul principio di solidarietà, lo Stato si fa carico di assicurare a tutti i cittadini livelli essenziali di assistenza. Ma in tal modo esso spiazza il principio di gratuità negando, al livello della sfera pubblica, ogni spazio alla carità intesa come dono gratuito. Se si riconosce che il dono svolge una funzione profetica, perché porta con sé una “benedizione nascosta”, ma non si consente che questa funzione si manifesti nella sfera pubblica, perché a tutto e a tutti pensa lo Stato, è chiaro che lo spirito del dono – che è basicamente una relazione interpersonale – andrà soggetto a lenta atrofia. L'aiuto per via esclusivamente statale tende a produrre individui bensì assistiti ma non aiutati a fiorire, perché non riesce ad evitare la trappola della dipendenza riprodotta.

La sfida da raccogliere, oggi, è quella di battersi per restituire il principio del dono alla sfera pubblica. Senza pratiche estese di dono si potrà anche costruire un mercato efficiente ed uno Stato autorevole (e perfino giusto), ma non si riuscirà certo a risolvere quel “disagio di civiltà”, di cui parla S. Freud nel suo saggio famoso. Due infatti sono le categorie di beni di cui tutti avvertono la necessità: di giustizia e di gratuità. I primi – si pensi ai beni erogati dal welfare state – fissano un preciso dovere in capo ad un soggetto – tipicamente l'ente pubblico – affinché i diritti dei cittadini su quei beni vengano soddisfatti. I beni di gratuità, invece, – quali sono ad esempio i beni relazionali – fissano un'obbligazione che discende dal legame che ci unisce l'un l'altro. Infatti, è il riconoscimento di una mutua ligatio tra persone a fondare l'ob-ligatio. E dunque mentre per difendere un diritto si può, e si deve, ricorrere alla legge, si adempie ad un'obbligazione per via di reciprocità. Mai nessuna legge, potrà imporre la reciprocità e mai nessun incentivo potrà favorire la gratuità.

Eppure non v'è chi non veda quanto i beni di gratuità siano importanti per il bisogno di felicità che ciascun uomo si porta dentro.

Aver dimenticato il fatto che non è sostenibile una società di umani in cui si estingue il senso di fraternità e in cui tutto si riduce, per un verso, a migliorare le transazioni basate sullo scambio di equivalenti e, per l'altro verso, a aumentare i trasferimenti attuati da strutture assistenziali di natura pubblica, ci dà conto del perché, nonostante la qualità delle forze intellettuali in campo, non si sia ancora addivenuti ad una soluzione credibile del grande trade-off tra efficienza ed equità. Non è capace di futuro la società in cui si dissolve il principio di fraternità; non è cioè capace di progredire quella società in cui esiste solamente il “dare per avere” oppure il “dare per dovere”.

Ecco perché, né la visione liberal-individualista del mondo, in cui tutto (o quasi) è scambio, né la visione statocentrica della società, in cui tutto (o quasi) è doverosità, sono guide sicure per farci uscire dalle secche in cui le nostre società sono oggi impantanate.

Mi piace terminare con un'annotazione circa il rapporto tra dono e etica delle virtù. Come Adam Smith, sulla scia della linea di pensiero inaugurata dagli umanisti civili del XV secolo aveva compreso, l'assetto istituzionale della società deve essere forgiato in modo tale da favorire la diffusione tra i cittadini delle virtù civiche. Se gli agenti economici non accolgono già nella loro struttura di preferenze quei valori che si vuole vengano affermati nella società non ci sarà molto da fare. Per l'etica delle virtù, infatti, l'esecutorietà delle norme dipende, in primo luogo, dalla costituzione morale delle persone; cioè dalla loro struttura motivazionale interna, prima ancora che da sistemi di enforcement esogeno, come possono essere gli schemi di incentivo o le norme di legge. La vita virtuosa è la vita migliore non solo per gli altri ma anche per se stessi. È in ciò il significato proprio della nozione di bene comune, il quale non è riducibile alla mera sommatoria dei beni individuali. Piuttosto, il bene comune è il bene dello stesso essere in comune. Cioè il bene dell'essere inseriti in una struttura di azione comune, quale è, in generale, l'azione economica. Si noti che mentre pubblico è contrario di privato, comune è contrario di proprio. Al tempo stesso, però, il bene comune non è dissociabile dal bene individuale. Il bene del singolo non scompare, in modo indifferenziato, all'interno di una grandezza che è la sommatoria dei beni dei singoli. È ciò la differenza profonda tra bene comune e bene collettivo.

Ecco perché coltivare la virtù della gratuità è compito irrinunciabile non solamente dal punto di vista della cittadinanza – cosa da tempo risaputa – ma anche da quello dell'economia. Poiché le istituzioni economiche influenzano – e tantissimo – i risultati economici, occorre fare in modo che l'assetto economico-istituzionale della società incoraggi – e non penalizzi, come oggi stoltamente avviene – la diffusione più larga possibile tra i cittadini delle pratiche di dono. I risultati poi seguiranno, nonostante quel che pensano gli scettici di varia ascendenza filosofica.



## **Intervista a Luca Pereno, CSR Manager Leroy Merlin Italia**

Nel suo editoriale da poco pubblicato su queste pagine, il professor Stefano Zamagni ha scritto che c'è "il dono al centro di un'economia virtuosa". Quindi anche al centro dell'azione di un'impresa, come Leroy Merlin, impegnata nella responsabilità sociale, cioè a essere virtuosa, non può che esserci il dono. Ma in che senso? Lo spiega Luca Pereno, Csr manager in Leroy Merlin Italia.

### **Mettere il dono al centro, in azienda: cosa significa?**

In Leroy Merlin abbiamo sempre voluto distinguere chiaramente tra la donazione e il dono. Perché la donazione non è uno strumento su cui volevamo puntare. Mentre il dono sì, nel senso del dono autentico di cui parla il professor Zamagni. Dove sta la differenza? La si può riassumere pensando alla storia di San Francesco, anche prima della sua conversione, o se si vuole della sua scelta. In genere si pensa che prima della conversione a Francesco importasse poco o nulla del prossimo, dei poveri. Non è forse così noto, invece, che anche prima Francesco faceva donazioni a favore di chi stava peggio. Solo che prima donava il di più. Mentre dopo la conversione una delle prime azioni di Francesco è andare a mangiare nella ciotola del lebbroso: va in cerca, cioè, di una relazione con i più bisognosi, donando non quello che avanza ma tutto sé stesso. Ecco, quello di San Francesco è ovviamente l'esempio massimo, ma è a questo modo d'intendere il dono che noi ci ispiriamo mettendo in campo progetti di responsabilità sociale che a me piace chiamare di "Csr dalle mani sporche". Come azienda possiamo ovviamente donare dei prodotti e in generale delle risorse economiche, ma il vero dono che possiamo offrire è la creazione di relazioni, di reti, insieme alle competenze dei nostri collaboratori o anche dei nostri fornitori.

### **Quali progetti esprimono meglio questo modo d'intendere il dono?**

Direi i progetti degli Empori Fai da Noi e della lotta alla Povertà energetica. Iniziamo col primo: l'Emporio Fai da Noi è un luogo di condivisione della merce in cui, come fosse una biblioteca, persone e famiglie in difficoltà possono recarsi per prendere in prestito utensili per effettuare piccoli lavori di pittura, manutenzione, decorazione delle proprie case, con l'impegno di averne cura e restituirli in buono stato. C'è anche la possibilità di avere accesso a prodotti come vernici, consumabili, che le organizzazioni non profit che gestiscono gli Empori (associazioni di volontariato, cooperative sociali) possono decidere di cedere a prezzo simbolico o in cambio di ore di volontariato. I materiali iniziali vengono donati da Leroy Merlin, poi le organizzazioni possono riapprovvigionarsi a prezzo di costo. Il primo Emporio è stato lanciato a Biella a novembre 2016, a oggi ne abbiamo attivati sedici in tutta Italia, l'ultimo a Brescia, e il prossimo è in arrivo a Settimo Milanese (Mi). Ritengo sia un esempio particolarmente valido, questo,

del concetto di dono che ci sta a cuore perché si tratta di un progetto che prima di tutto crea relazioni, a partire da quelle tra le organizzazioni che gestiscono l'Emporio e il negozio Leroy Merlin di riferimento. Poi, fra le persone che ne fruiscono e l'Emporio stesso. Inoltre, si tratta di un progetto che, una volta avviato e proprio perché si fonda sulla relazionalità, potenzialmente non ha soluzione di continuità.

### **E il dono nella lotta alla povertà energetica?**

Anche qui in fase iniziale c'è una donazione, quella del kit di prodotti che se ben utilizzati consentono di ottenere un importante risparmio energetico in casa. Ma, soprattutto, nel progetto ci siamo occupati, in sinergia con il Politecnico di Torino, l'Università di Torino e la Caritas, di formare dei volontari che a loro volta sono andati a formare le persone che avrebbero poi utilizzato il kit. Inoltre, il nostro ufficio marketing, "donando" le sue competenze, si è messo a disposizione per la creazione di tutorial: non corposi manuali ma semplici videoclip, visualizzabili anche con uno smartphone, che si sono rivelati strumenti preziosi di formazione per le famiglie sul tema del risparmio energetico. Ricordo, ad esempio, fra i beneficiari dell'iniziativa, una madre di famiglia che, prim'ancora della necessità di partecipare al progetto per ovvie ragioni economiche, ha espresso soprattutto una grande voglia di farlo per accrescere le sue conoscenze sui tanti modi che abbiamo a disposizione per risparmiare energia e salvaguardare l'ambiente.

### **Pochi mesi fa è nata l'Associazione Bricolage del Cuore: osservando il percorso tutto impostato sul dono di cui abbiamo detto, pare quasi una sorta di approdo naturale. Ma è andata effettivamente così? E di cosa si occupa?**

L'idea è venuta osservando le persone assegnatarie degli orti di comunità nel progetto Orto fai da Noi a Torino. Le loro motivazioni principali erano legate alla voglia di fare, e di riunirsi per fare insieme, oltre alla sensibilità verso i temi ambientali. Per questo abbiamo pensato a come potevamo allargare le nostre attività di responsabilità sociale d'impresa includendo anche persone esterne al perimetro aziendale. Lo strumento che abbiamo individuato è stato appunto quello dell'associazione. Così, il 4 ottobre 2017 (giorno di San Francesco d'Assisi), è stata costituita l'Associazione Bricolage del Cuore, un'associazione erogatrice di fare, non di fondi. Il suo obiettivo è riunire le persone che hanno voglia di fare e di mettersi a disposizione di chi ha bisogno, sempre sulla base di una dimensione relazionale, dove si dona il proprio tempo e ciò che si è capaci di fare: un principio, come si vede, semplicissimo, ma direi rivoluzionario. Al riguardo diamo già l'appuntamento per il 15-16 dicembre, quando si terrà la prima Festa nazionale dell'Associazione Bricolage del Cuore: presenteremo 50 micro-progetti, sui quali avremo prima consultato i collaboratori di Leroy Merlin, in cui intendiamo coinvolgere i nostri clienti. Chiederemo ai clienti se hanno voglia di donare non denaro ma tempo e competenze per aiutarci a realizzarli. È una sfida, certo, ma faremo di tutto per vincerla.

# IL LAVORO: INDICATORE DI QUALITÀ DELLO SVILUPPO



**Rosario Iaccarino, Fim**

Il mercato del lavoro è “un’istituzione sociale”, per cui le dinamiche che regolano la domanda e l’offerta di lavoro “non sono le stesse che governano il mercato del pesce ...”. Con queste considerazioni, il grande economista e premio Nobel Robert Solow intendeva sottolineare che il mercato del lavoro è innanzitutto un luogo abitato da persone, e quindi influenzato da scelte e comportamenti legati ad aspettative, bisogni, talenti, desideri, finalizzati alla realizzazione di sé. Parole che suonano come una sentenza quando, ancora oggi, nel nostro paese si registrano vicende di sfruttamento nel lavoro che mortificano la dignità delle persone, perché – al netto del lavoro nero e grigio, dolorosa e antica piaga italiana – sono le stesse normative sul lavoro a consentirlo. Infatti, pagare un lavoratore 4-5 euro all’ora, come accade in alcuni settori, per prestazioni peraltro discontinue e con l’aggravio magari delle spese di spostamento per raggiungere il posto di lavoro, se da un lato è un’offesa alle persone, dall’altro aggrava una “questione sociale” che, insieme all’esercito dei disoccupati – sempre più in competizione tra loro – vede crescere disuguaglianza e povertà. Molte di queste realtà sono sommerse, poco conosciute, e non emergono a livello mediatico se non in alcuni momenti (vedi la recente vicenda Foodora), e non sono il frutto di un destino “cinico e baro”, quanto dell’inerzia e del cinismo della politica, che ha tenuto in vita il tradizionale sistema di diritti, impoverendolo sempre di più, senza tuttavia ridisegnare un diritto del lavoro capace di sostenere e tutelare le nuove forme del lavoro create dal mutamento dell’economia, lasciando così molte persone esposte alle dinamiche, spesso penalizzanti, del mercato. Lo stesso sindacato, in tale contesto, si è ritrovato indebolito, dovendo fare i conti con la difficoltà, (a volte anche per un suo ritardo culturale), a rappresentare figure “atipiche”, formalmente ascrivibili al lavoro autonomo, ma con tutte le caratteristiche (salvo le tutele previste) del lavoro subordinato. Il mercato del lavoro italiano si conferma fortemente dualistico, tra garantiti e non, e soprattutto – ironia della sorte – propone un paradossale *mismatch* tra domanda e offerta, per la scarsità di figure specializzate e di tecnici, che va a penalizzare le aziende più innovative sul piano tecnologico e organizzativo. Ciò acuisce le responsabilità della politica, che se non ha incentivato le imprese a spostarsi sulla via “alta” della competizione, stimolando e favorendo l’innovazione tecnologica e organizzativa, dall’altra, è tentata di spostare sbrigativamente il discorso su un piano assistenzialistico. Di fronte ad una situazione sostanzialmente di stallo dell’economia, malgrado qualche segnale positivo di crescita, bisogna avere il coraggio di ripensare radicalmente le politiche economiche e quelle del lavoro, uscendo dai vecchi schemi. Infatti, non è realistico (è addirittura ingannevole) pensare che si possa tornare ai tempi pre-crisi. Una fase del capitalismo si è chiusa, a causa dell’insostenibilità di un sistema economico-finanziario che a causa della finanziariz-

zazione dell'economia e di una corrispondente filosofia di "consumismo spinto", ha vissuto su una bolla speculativa che una volta esplosa ne ha decretato la fine. La politica economica su scala europea e mondiale, lascia oggi prevedere effetti solo marginali sull'occupazione. Pertanto non potranno essere ulteriori riforme del mercato del lavoro (soprattutto se vanno solo nella direzione dell'abbassamento del costo del lavoro) ad aprire speranze per la crescita dell'occupazione, salvo che non si scelga con investimenti consistenti e mirati la leva delle politiche attive del lavoro e in particolare della formazione, allestendo contestualmente un ambiente favorevole (infrastrutture fisiche e digitali, sburocratizzazione, legalità, ecc.) alle imprese disponibili a investire in tecnologia e non a competere (illusoriamente) comprimendo il costo del lavoro. Si tratta di riproporre il tema del lavoro in un'ottica profondamente mutata, con l'adozione di strategie di inclusione che partano non (solo) dal mercato, né dalle normative, ma dalle persone, dai loro talenti, pensandole non fungibili per qualsiasi lavoro (magari instabilmente cronico), ma destinate a un lavoro che abbia valore e significato per la loro vita e che generi, nella logica dell'obbligazione sociale, corrispettivo del diritto, partecipazione attiva nella comunità. L'ampliamento della platea dei senza lavoro peraltro disperde, spreca, talenti e capitale sociale, ed è causa dell'impoverimento di una società che ristagna nell'autoconservazione, cristallizzando i privilegi di alcune generazioni a danno di altre. Ma è anche la forma più sottile e più grave di disuguaglianza, che ancor prima che materiale è morale, perché chiama in causa le condizioni per l'esercizio effettivo della libertà: quella da ogni condizionamento economico e materiale, ma soprattutto la libertà di esprimere la propria soggettività e di avere una vita degna. Tale prospettiva "personalista" appare oggi la risorsa più importante per l'umanizzazione dell'economia e sollecita un mutamento di rotta nell'approccio delle politiche pubbliche. L'insostenibilità nasce dalla separazione tra la dimensione economica e quella sociale. L'interezza della persona si propone allora come nuovo paradigma dello sviluppo umano. L'economia di mercato ha bisogno perciò di un bagno di virtù, quelle civiche, capaci di riportarla al rango di mezzo, per contribuire a generare quel valore che trova il suo fine nella sostenibilità sociale, ambientale, e economico-finanziaria. Tale prospettiva è decisiva oggi per il settore industriale, avviatosi verso la sua ennesima rivoluzione – la quarta – che, notizia positiva, rimette la persona al centro dei processi tecnologici e organizzativi, riconsegnandole una sorta di sovranità nel processo produttivo. La "fabbrica intelligente" è uno spazio potenziale significativo di crescita delle persone perché richiede lavoratori formati, la partecipazione dal basso alle scelte dell'impresa, e la possibilità di conciliare vita personale, familiare e lavoro, grazie alle opportunità offerte dalla tecnologia di gestire fasi di lavoro anche a distanza. Fattori che in un gioco a somma positiva tra capitale e lavoro – nel quale conterà molto l'azione innovativa del sindacato (smart union in smart factory) – hanno effetti virtuosi anche sulla produttività, sul potere

d'acquisto dei lavoratori e quindi sulla crescita economica complessiva, a vantaggio della creazione di nuove attività e perciò di occupazione nuova. Esiste quindi un valore di mercato che non nasce dal mercato, ma che si compone di fattori immateriali e sociali che gli indicatori economici non sono in grado di misurare, e sul quale aziende innovative profit e non profit stanno investendo con evidenti successi. Responsabilità, cooperazione, fiducia sono gli ingredienti di un modello economico sul quale l'Italia storicamente ha costruito la sua ricchezza, e che nel 1700, ha avuto un impulso straordinario con il pensiero sull'economia civile dell'abate Antonio Genovesi, il quale affermava che lo scopo ultimo dell'economia non è la ricchezza, ma la felicità pubblica. Ripartire da questo assunto può portare benefici all'impresa profit (la produttività aumenta se aumenta la qualità del lavoro) e ridare slancio all'economia del territorio attraverso la produzione di beni collettivi o cosiddetti relazionali, se si comprende che investire sulla fraternità e sul legame sociale genera per la comunità anche un valore economico e lavoro. Sono tante le esperienze di impresa nate nel nostro paese, soprattutto in aree difficili del Mezzogiorno, ma non solo, e che sui nuovi bisogni sociali e educativi (welfare di prossimità), sulla salvaguardia dei beni comuni e relazionali (arte, cultura, storia, cibo, ecc.) nella lotta alle mafie e per il ripristino della legalità, e nel rilancio di alcuni settori come l'agricoltura e l'artigianato, sono state capaci di aprire nuovi mercati e creare occupazione. Alcune esperienze hanno quasi dell'incredibile, se si pensa alle condizioni di svantaggio di partenza che spesso scontano, e che paradossalmente invece diventano la causa e il volano dell'innovazione socio-economica. Per fare qualche esempio è il caso del microcosmo di cooperative sociali realizzato a Napoli nel Rione Sanità, oppure del Consorzio di cooperative NCO (Nuova Cooperazione Organizzata) che opera a Casal di Principe e nell'area aversana, del Consorzio di cooperative Goel in Calabria, oppure di quella fitta rete di cooperative nate all'interno del Progetto Policoro promosso dalla Pastorale del lavoro della CEI, oppure le esperienze nate nell'ambito delle Reti della carità. Ma l'elenco di realtà virtuose è assai più lungo, al Sud come al Nord, nel non profit e nel profit. Ciò che qui vale sottolineare è che la creazione di occupazione, in queste realtà, è spesso un obiettivo secondario (sia pure decisivo, ovviamente), che tuttavia vede nel recupero della qualità delle relazioni di comunità, nella riscoperta dei beni locali, e nella vivibilità di quartieri, paesi, città, la sua ragione sociale e i suoi obiettivi principali, valorizzando e attingendo al capitale sociale e civico già disponibile. Il valore comincia a generarsi dall'offerta, attorno alla quale si forma una nuova domanda di beni e servizi – ma anche di stili di vita – capace di indurre un modo diverso, responsabile, di consumare: il “voto col portafoglio”, lo ha definito Leonardo Becchetti. Una nuova era del benessere potrà dunque aprirsi se troveranno risposta, in un'economia a servizio delle società e non viceversa, i desideri più autentici delle persone (a partire dal lavoro degno) e delle comunità, che gli indicatori economici rappresentano solo parzialmente.



---

Oggi finalmente si parla di superamento del PIL e di approdo al Bes (indicatore del benessere equo e sostenibile) che apre la strada a strategie politiche basate sulla crescita qualitativa e non solo quantitativa. Il lavoro, mai come in questa epoca storica, si propone come un indicatore di qualità dello sviluppo, come una dimensione per includere le persone nella cittadinanza e a sua volta riscriverla secondo le nuove domande di benessere individuale e comunitario. Avere o meno un'occupazione non è il valore assoluto in gioco, quanto lo sono il senso, l'identità, il riconoscimento, la responsabilità sociale, l'appartenenza ad una comunità, a cui la dimensione del lavoro, esperienza vitale non rinunciabile per la persona, rinvia.



## **Intervista a Emanuele Sensi, Responsabile Risorse umane Leroy Merlin Carugate**

Alla base di ogni attività d'impresa c'è il lavoro e ci sono le persone che lo svolgono. Ciò è ancora più vero per un'impresa che intende richiamarsi ai principi dell'economia civile. Come si declina la centralità del lavoro e dei lavoratori in Leroy Merlin?

**Risponde Emanuele Sensi, Responsabile Risorse umane Leroy Merlin Carugate.**

### **Cosa vuol dire parlare di lavoro in una prospettiva di responsabilità sociale d'impresa?**

Di certo non è semplice. Anche perché oggi prevalentemente si guarda al lavoro con negatività e preoccupazione, dato il contesto di difficoltà in cui ci troviamo. In ogni caso credo che inquadrare il lavoro in una prospettiva di Csr voglia dire soprattutto parlare di qualità del lavoro. Perché la Csr, che significa far entrare una serie di preoccupazioni sociali e ambientali dentro l'azienda, porta con sé necessariamente un miglioramento della qualità del lavoro. Con qualità del lavoro intendo ad esempio il clima aziendale, cioè maggiore dialogo, accresciuto senso di appartenenza, più coinvolgimento del collaboratore in azienda, specie in progetti legati alla comunità in cui egli stesso vive e in cui il suo contributo può dunque risultare particolarmente generativo. In accordo, del resto, a quanto prevede l'Articolo 46 della Costituzione Italiana. In questo senso il lavoro diventa un modo per affrontare e incidere sulle stesse problematiche che ad esso vengono ricollegate: mi riferisco ad esempio a situazioni in cui dei collaboratori, ovviamente supportati dalla loro azienda, possono attivarsi in progetti e iniziative che mirano a offrire un sostegno concreto a chi si trova in situazioni di disagio magari derivanti proprio dalla mancanza di lavoro.

### **Un'economia civile chiede regole di mercato "civili", imprese "civili" e di conseguenza anche lavoratori e un lavoro "civili": in questo senso quanto ritiene sia pronta la cultura del lavoro oggi dominante, focalizzata in particolare su produttività, competitività, flessibilità del lavoro?**

Credo che oggi non siamo ancora pronti a questa evoluzione, che ritengo necessaria, nella cultura del lavoro. Ma potrebbe venire in aiuto proprio quello che noi tutti viviamo quotidianamente anche al di fuori dell'ambiente di lavoro. Mi spiego: io come collaboratore mi sento parte attiva, ingaggiato, in un'azienda che ha integrato la Csr nella propria strategia. Però sono anche un consumatore. Per cui, sempre come consumatore, so che posso contribuire a innescare e diffondere i cambiamenti nella cultura del lavoro di cui dicevamo attraverso i miei comportamenti di acquisto. Di conseguenza la sfida a cui ciascuno di noi è chiamato è quella di portare nella propria azienda, come collaboratori, quello che viviamo all'esterno, come consumatori, in termini di sensibilità, consapevolezza, atten-

zione ai temi della sostenibilità: combinare, cioè, il ruolo che abbiamo come consum-attori e quello di collabor-attori.

**Le aziende impegnate nella sostenibilità si mettono in ascolto delle esigenze dei propri stakeholder, in primis di chi ci lavora. In che modo, nell'attività quotidiana, Leroy Merlin esprime attenzione in tal senso?**

L'esempio migliore credo sia quello del Bricolage del Cuore, perché è espressione di come i collaboratori possono dare un contributo concreto e fondamentale. L'anno scorso insieme agli altri negozi Leroy Merlin in Lombardia abbiamo lanciato un invito alle associazioni del territorio, spesso indicate dagli stessi collaboratori. A giugno le abbiamo incontrate e sono state scelte quelle con cui lavorare e i progetti su cui intervenire. Nel caso del nostro negozio ci siamo indirizzati verso la 15, di Giussano (Mb), impegnata nell'accoglienza di adolescenti in situazioni di difficoltà. Ci era stata segnalata da un nostro collaboratore del negozio di Lissone, che in passato vi aveva prestato servizio volontario: è qui che si manifesta la concretezza di cui parlavo. Oltre che ovviamente nel progetto stesso, che ha previsto il rifacimento degli ambienti e la riverniciatura delle stanze. L'azienda, poi, ha valorizzato l'impegno dei collaboratori, che volontariamente si sono prestati alla realizzazione del progetto, riconoscendo loro quelle ore come tempo di lavoro. Il prossimo 5 giugno il percorso ripartirà.

**Sempre più si riconosce, e si esige, il ruolo sociale dell'impresa. Come si può far maturare la consapevolezza, in chi ci lavora, del fatto che il proprio lavoro integra una dimensione importante di servizio orientata al benessere della comunità?**

Ad esempio portando l'informazione a tutti. Sfruttando ogni spunto e occasione per parlarne, anche quando le priorità e gli argomenti di cui discutere sono tanti. E poi dando risalto, con continuità, al contributo dei collaboratori: a loro non bisogna solo chiedere in termini di prestazioni, bisogna anche dare in termini di ascolto e valorizzazione.

# PROSSIMITÀ E RECIPROCIÀ



Di Carlo Andorlini, Università degli studi di Firenze

## *Prossimità e reciprocità*

*Per far succedere cose dobbiamo essere **vicini** e dobbiamo **scambiarci**  
con dei patti collettivi capitali sociali, simbolici, culturali e economici*

Nella miscela energizzante di cui si compone l'**innovazione sociale**, due ingredienti non mancano mai: l'**intuizione** e il **ritrovamento**. Certo poi ci sono spesso le tecnologie, quasi sempre i talenti e tanto altro ma l'intuizione e il ritrovamento sono imprescindibili.

*Intuire* la strada che cambia un paradigma, che ti mostra il problema da un altro punto di osservazione assolutamente inedito.

*Ritrovare* quelle modalità di relazione semplice, immediata, orizzontale che permettono l'allenamento alla fiducia tra persone e tra persone e contesti.

Ed è proprio grazie all'intuizione e al ritrovamento che oggi si riafferma con forza, in particolare nel campo dello sviluppo locale, l'esigenza e la necessità di perimetrare ciò che permette alle persone e ai sistemi organizzati di rimanere vicini per leggere insieme i bisogni sociali tentando di risolverli grazie alla costruzione di solidi **legami collaborativi**.

Legami collaborativi che permettono alle comunità di tendere alla resilienza, allo sviluppo di coesione sociale e giustizia o attraverso la capacità di moltiplicare le risorse (umane, economiche, sociali, culturali...) a scapito della semplice distribuzione di esse (diminuendo così tra le altre cose, assistenzialismo pubblico e privato da una parte e autoreferenzialità delle organizzazioni sociali dall'altra) o attraverso la capacità di rendere bidirezionale il processo di aiuto (da una parte attivando un'azione positiva ma dall'altra partecipando e restituendo in forme e modalità anche molto diverse fra loro attraverso un'azione anch'essa positiva).

Tutto questo grazie all'attivazione di una più possibile larga partecipazione delle persone che decidono di muoversi grazie al ritrovamento di una **coscienza di luogo**, ovvero di un rinnovata adesione al legame tra persone e tra capitali sociali per costruire benessere individuale e collettivo. Una coscienza di luogo che respira se esistono e coesistono due parole: **la prossimità e la reciprocità**.

La costruzione o ricostruzione di una coscienza di luogo infatti significa ridare **valore esperenziale** a prossimità e reciprocità e sostenere, in termini di processi, azioni, sguardi e posture, la loro capacità.

*La **prossimità**, aggettivo che indica un duplice movimento, andare oltre con lo sguardo e condividere, e una doppia prospettiva, inclusiva e di capacitazione ed empowerment [1].*

Andare oltre quindi significa alzare gli occhi e dare alla propria esistenza un orizzonte dotandoci di meccanismi di sospensione e riflessione, agendo di fatto con senso progettuale. Alzare lo sguardo significa riuscire a vedere gli altri che possiamo incrociare proprio nel meraviglioso paradosso di essere vicini ma sentirsi accanto per quello che si vede lontano. Entra qui in campo allora l'appartenenza, cioè la comprensione che contrariamente al sentirci soli e isolati da un contesto che ci condiziona e limita apparteniamo appunto a uno stesso orizzonte che ci permette di cominciare a dire **noi**. A sentire cioè che l'appartenenza può essere contemporaneamente l'elemento di unione sia degli aspetti positivi del contesto in cui viviamo sia dei suoi aspetti critici. La mia vita crescerà in relazione alla crescita di quella degli altri che condividono il mio stesso contesto e luogo (appunto ricco di potenzialità ma anche di elementi deludenti e da ripensare). Ecco come si può comprendere la parola prossimità, oltre che nel senso di vicinanza, anche in una prospettiva inclusiva. Il nostro orizzonte dipende dalla condivisione di un orizzonte collettivo tra quei soggetti appartenenti allo stesso contesto.

Si tratta di costruire quel contesto positivo dove il concetto relazione ha valore e hanno valore le azioni di reciprocità che lì hanno un senso.

In questo panorama è centrale quindi anche il tema della pratica di reciprocità.

La **reciprocità** non è questione individuale ma in realtà essa è primariamente una relazione.

*È quel il legame sociale richiamato da Aristotele nell'Etica Nicomachea, ciò che tiene assieme la vita della polis, una reciprocità che nella sua visione si estende dalle relazioni di mercato fino all'amicizia (philía) di virtù. Anche la parola latina reciprocus etimologicamente deriva da recus (indietro) più procus (avanti): ciò che viene e che va, che parte e che torna vicendevolmente [2]. L'etica della reciprocità tra individui è il fondamento della dignità, della convivenza pacifica, della legittimità, della giustizia, del*

riconoscimento e del rispetto tra individui anche molto diversi fra loro. La reciprocità è la base essenziale per il moderno concetto di collettività.

Sono allora proprio prossimità e reciprocità, che insieme possono riuscire a ricostruire intrecci volontari tra persone che hanno nel luogo un pezzo di destino, di sogno, di prospettiva che se condivise diventano più immaginabili, più fattibili, più sostenibili.

Chi studia l'innovazione assicura che le cose più interessanti, quelle davvero dirompenti, provengano dalla periferia del sistema oppure da terre di mezzo, dove prospettive, saperi, discipline diverse si incrociano.

Ma per incrociarsi hanno bisogno di **permanenti e forti legami di prossimità e reciprocità.**

---

[1] Il welfare di prossimità Partecipazione attiva, inclusione sociale e comunità Francesco Messia, Chiara Venturelli (a cura di) ed Erickson 2015

[2] Luigino Bruni da Forum Reciprocità e gratuità dentro il mercato – La proposta della Caritas in veritate



## **Intervista a Paolo Barsacchi, Direttore di Negozio Leroy Merlin Firenze**

“Reciproco”, dice il dizionario, significa che va e viene, che fluisce e rifluisce, che sussiste in modo analogo e vicendevole tra due o anche più soggetti. Forse non è uno degli aggettivi che vengono alla mente per primi quando si pensa al lavoro e all’attività d’impresa.

Ma la reciprocità è una dimensione fondamentale nella vita di un’azienda, come spiega **Paolo Barsacchi, Direttore del Negozio Leroy Merlin di Firenze.**

### **Per un’azienda, come Leroy Merlin, impegnata nella responsabilità sociale, che cosa vuol dire coltivare la reciprocità come valore fondamentale cui improntare la propria azione?**

La reciprocità presuppone un rapporto di parità fra più attori e in questo si differenzia dal dono, che rischia di rimanere un po’ fine a sé stesso. La reciprocità non è un fare per, ma un fare con. Implica un relazionarsi, fra attori diversi, in un’ottica di vantaggio comune e condiviso. Questo è il tratto che la distingue. E questo caratterizza tutte le attività “sociali” che promuoviamo in azienda.

### **La reciprocità sul posto di lavoro: come si vive, come si esprime? E come la si può promuovere, con iniziative e comportamenti concreti?**

Tutto parte dalla semplicità. La prima cosa è mettere le persone al posto giusto, tenendo conto non solo delle esigenze aziendali ma anche delle loro attitudini, dandogli l’opportunità di esaudire i propri desideri e di lavorare con passione. Perché così, evidentemente, lavoreranno meglio, ma soprattutto saranno portati a condividere ciò che fanno ogni giorno con passione. E quindi anche a sviluppare reciprocità: con i colleghi, con l’organizzazione, con i clienti stessi. Per innescare e favorire queste dinamiche, in azienda utilizziamo ad esempio lo strumento delle missioni trasversali: esulano un po’ dalla specifica mansione di ciascuno, proprio perché nascono per combinare le competenze di persone che si occupano di cose diverse in negozio all’interno di iniziative che mirano al raggiungimento di un obiettivo comune. Per fare un esempio recente, ad aprile a Milano alla prima edizione della Giornata nazionale degli Empori Fai da Noi, hanno partecipato due consiglieri di vendita in rappresentanza del mio negozio: è stata una loro richiesta, perché provano grande soddisfazione a partecipare a gruppi, attività, iniziative sui temi dello sviluppo sostenibile. Posso dire che quando poi sono rientrati in negozio, praticamente non hanno parlato d’altro: il motivo è la passione, insieme alla percezione di aver fatto qualcosa con altri con i quali sono uniti da un intento comune. I gruppi di lavoro trasversali condividono l’avere, ad esempio i premi di produzione; il potere, perché possono decidere azioni che vengono poi realizzate in negozio; il sapere, dato che da noi la condivisione del sapere è un’assoluta

priorità e le persone che partecipano a questi gruppi devono poi riferire ai componenti dei loro reparti; e il saper essere, cioè il fare le cose con passione e per obiettivi comuni.

**Cosa significa, invece, la reciprocità al di fuori del perimetro aziendale, ad esempio nei confronti della collettività? Quali sono i progetti di responsabilità sociale di Leroy Merlin più significativi a questo riguardo?**

I progetti e le iniziative caratterizzati dalla dimensione della reciprocità sono numerosi: dall'Associazione Bricolage del Cuore agli Orti sociali, dagli Empori Fai da Noi al Bricolage del Cuore. Sono tutte attività che mirano a costruire un tessuto di rapporti per far crescere, coinvolgendolo, il contesto del territorio in cui operiamo. In un'ottica di perennità, che vale per l'azienda, i collaboratori e il territorio. Fra tutti questi progetti, credo tuttavia che la nascita sul finire dello scorso anno dell'Associazione Bricolage del Cuore, che ha un respiro nazionale, si possa considerare emblematica. Il suo scopo è lavorare al contrasto della povertà abitativa, però collaborando e ottimizzando risorse e sforzi insieme ai soggetti che soffrono di questo fenomeno. Nella prospettiva, ancora una volta, non del fare per, ma del fare con.

**Crede che la reciprocità possa essere un “virus” positivo che una volta iniettato in un grande “corpo”, come quello di un'impresa o a maggior ragione quello di una comunità in cui un'impresa è inserita, finisce inevitabilmente per contaminarlo? Cosa deve accadere, quali dinamiche si devono innescare, affinché questa contaminazione avvenga effettivamente?**

Condivido l'immagine del virus positivo e aggiungo che ritengo tale virus inevitabile. Perché senza reciprocità non ci può essere equità. E se in un sistema sociale non c'è equità, non vedo come possa esservi un futuro sostenibile, in quanto le disuguaglianze portano inevitabilmente a rotture. Affinché questo virus possa produrre una contaminazione, credo che impresa e legislatore debbano avere, anche qui, un intento comune. In Inghilterra, ad esempio, nel 1800 venne emanato il Red flag Act: a solleccitarlo furono le lobby delle carrozze a cavalli, che non volevano essere soppiantate dagli autoveicoli che iniziavano a diffondersi. L'atto imponeva una serie di restrizioni alla circolazione degli autoveicoli, come la presenza di un uomo con una bandiera rossa, una “red flag” appunto, che le doveva accompagnare, costringendole ovviamente a procedere a passo d'uomo. Ruscì questo atto a contrastare l'automobile? No, evidentemente. Non era equo. Ci sono cose che non si possono frenare o limitare e l'equità è una di queste: è un bisogno umano, che nasce dalla reciprocità. Per cui sta sia alle imprese, specie a quelle più grandi come la nostra che dove sono presenti modificano il contesto sociale e cambiano la vita delle persone, sia e ancor più al legislatore, assecondare questo bisogno e in generale favorire lo sviluppo sociale. Non è qualcosa che semplicemente si può fare, è qualcosa che si deve fare.

# ECONOMIA CIRCOLARE: DALLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE ALL'INCLUSIONE SOCIALE



**Di Andrea Segrè, Fondatore di Last Minute Market, spin off accreditato dell'Università di Bologna  
Professore di politica agraria internazionale e comparata all'Università di Bologna e di economia  
circolare all'Università di Trento**

Quando vent'anni fa avviammo il progetto Last Minute Market per il recupero a fini solidali di beni invenduti a partire dalla grande distribuzione non credevo che quest'azione, così intuitiva nella sua concezione (ridurre le eccedenze di cibo alimentando i bisognosi), potesse diventare una sorta di laboratorio anticipatore di alcune grandi questioni che caratterizzano il mondo contemporaneo. Nel 1998 la crisi economica era lontana, la povertà relativamente ridotta, la pressione ambientale ancora poco sentita, lo spreco alimentare un fenomeno quasi sconosciuto. Allora volevamo capire come lo spreco alimentare potesse diventare occasione di riscatto promuovendo il dono come valore di relazione fra chi ha un'eccedenza alimentare e chi soffre una carenza nutrizionale. Abbiamo capito che coniugare la solidarietà sociale (aiutare gli indigenti) con la sostenibilità ambientale (produrre meno rifiuti) ed economica (ridurre i costi dello smaltimento) è possibile cercando nel contempo di promuovere un sistema più efficiente nell'uso delle risorse naturali ed economiche, ma rispettando nel contempo le "risorse" umane. Abbiamo poi esteso il modello di recupero anche a beni non alimentari a partire dai farmaci, per poi promuovere la prevenzione come miglior antidoto contro lo spreco: meglio agire prima che il danno sia fatto. Da questa visione sono partite tutte le iniziative di educazione alimentare e la campagna di sensibilizzazione dell'opinione pubblica Spreco Zero.

In un certo senso siamo arrivati ad una sorta di "quadratura del cerchio", locuzione che si riferisce alla soluzione perfetta a un dato problema, pur sapendo che questa non esiste. Anche perché negli ultimi vent'anni gli squilibri economici, ambientali e sociali sono aumentati, e di molto. Ecco perché il "mercato dell'ultimo minuto" continua ad essere un laboratorio che produce innovazione sociale, ambientale ed economica trasferendo sul "campo" i risultati della ricerca.

In effetti, allargando di molto il campo di osservazione, il problema che il mondo sta affrontando oggi, nell'era definita come Antropocene data la forte influenza dell'attività dell'uomo sulla natura, è come garantire la sostenibilità economica, la salvaguardia ambientale e l'inclusione sociale del pianeta "senza che nessuno resti indietro" (no one is left behind). Impegno, quest'ultimo, riportato in testa all'Agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile (2015) proprio a sottolinearne l'importanza.

Per capire se realmente il "problema" ha una o più soluzioni – se insomma il cerchio si può in qualche

modo quadrare – vale la pena richiamare la genesi della riflessione sulle questioni ambientali e sulla loro connessione con gli squilibri economici e sociali a partire dalla prima definizione di sviluppo sostenibile più di trent'anni fa ad opera del rapporto Our Common Future (1987). Dove si affermava la necessità di promuovere “uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”. Da allora, e progressivamente, lo sviluppo sostenibile è entrato tanto nelle conferenze internazionali quanto nel lessico comune. Oggi sono tanti ad avere un'idea, più o meno precisa, di cosa significhi il termine sostenibilità e questa è già una conquista, perché la conoscenza è il motore di ogni cambiamento.

C'è tuttavia un punto ancora debole e cioè l'applicazione concreta di misure politiche per realizzare gli obiettivi della sostenibilità economica, sociale ed ambientale. Tra il dire e il fare ovvero tra la nostra generazione e quella dei nostri figli, per riprendere appunto la definizione originaria di sviluppo sostenibile, c'è ancora un mare da attraversare. Un mare pieno di insidie e minacce: cambiamento climatico, inquinamento, povertà, fame, malattie, guerre ... Conviene allora delimitare alcuni paletti attorno al cerchio. Servono a capire come procedere concretamente. Vediamone alcuni che ho tratto sempre dal laboratorio del mercato dell'ultimo minuto.

Per garantire un futuro ai nostri figli, le nostre azioni economiche e sociali devono rimanere entro i limiti posti dall'ecosistema terra. Serve un cambio di prospettiva radicale, che vorrei spiegare con un'immagine: quella delle due case. Ognuno di noi ha due abitazioni: una grande, il mondo, e una assai più piccola, le quattro mura dove risiede. Queste case rappresentano anche l'ecologia e l'economia. La radice, eco (oikos in greco vuol dire casa), è la stessa. Quella più grande, l'eco-logia, è la casa delle risorse naturali: il suolo, l'acqua, l'energia, l'aria, i minerali. Quella più piccola, l'eco-nomia, accoglie e cura le persone. La seconda casa sta, fisicamente, dentro la prima. E non viceversa. L'economia, perciò, è un aggettivo, non il sostantivo.

Ecco il rovesciamento di prospettiva del quale abbiamo bisogno per promuovere concretamente la sostenibilità dello sviluppo: dobbiamo fondare la nostra visione e le nostre azioni, collettive e personali, su un'ecologia economica e non viceversa. In questo approccio il concetto di limite non è una rinuncia a migliorare le condizioni umane, bensì uno stimolo all'efficienza nell'utilizzo delle risorse. Una visione-azione che si sposa perfettamente con quello sviluppo sostenibile descritto 31 anni fa dall'Onu e che rappresenta un'inversione a “U” non procrastinabile nel percorso della nostra specie.

Le scelte politiche quindi vanno fatte adesso, anche perché gli strumenti a disposizione ci sono, sia a livello globale che europeo e nazionale. La stessa Agenda 2030, innanzitutto: adottata dall'Assemblea generale delle Nazioni Unite il 25 settembre 2015, il documento ratifica l'impegno verso la sostenibilità da raggiungere attraverso 17 obiettivi (SDG) e 169 target entro il 2030. La testimonianza scritta – finalmente – di una visione integrata delle diverse dimensioni dello sviluppo (economica, sociale e ambientale), con quel motto – “che nessuno resti indietro” – dà la misura dell'azione: tutti assieme. Ed è la stessa Agenda che richiede urgenza: 22 target scadono nel 2020, quindi non è più pensabile procedere con un modello business as usual. E ciò vale, naturalmente, anche per le imprese dove il modello di business deve cambiare adattandosi ai principi della sostenibilità non solo economica ma anche ambientale e sociale.

Gli Obiettivi SDG sono stati condivisi anche dall'Unione Europea: tutti e 17 i punti di sviluppo sostenibile, infatti, vengono affrontati da azioni a livello europeo e poi nazionale (in Italia abbiamo un'articolata Strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile). L'Europa ha fatto molta strada, soprattutto nella legislazione ambientale: 550 tra direttive, regolamenti e decisioni danno vita a uno dei più completi standard del mondo. Eppure il Vecchio Continente ha davanti a sé sfide importanti, basti pensare che ogni anno più di 400 mila persone muoiono prematuramente per le conseguenze dell'inquinamento atmosferico.

Ma proprio citando l'Europa, una chiave di lettura importante per puntare a passi decisi verso lo sviluppo sostenibile è l'applicazione dell'economia circolare (e del relativo Pacchetto Europeo), l'antitesi dell'attuale modello lineare di produzione e consumo basato sull'impiego di materie prime per la realizzazione di beni che dopo l'utilizzo diventano rifiuto. Il modello circolare, in cui i prodotti possono essere riparati, riusati e riciclati per ridurre il ricorso a nuove risorse, è ispirato al funzionamento della natura. Per capirci, non occorre andare tanto lontano o inventarsi qualcosa di nuovo, bastava prendere ispirazione dal funzionamento della casa più grande alla quale accennavo prima: la Natura.

In letteratura, l'economia circolare si basa su cinque pilastri: input sostenibili, estensione della vita utile del prodotto, sharing, product as a service e valorizzazione del fine vita dei prodotti. L'applicazione di questi fondamenti può avere un ruolo importante nel raggiungere gli obiettivi fissati dall'Accordo di Parigi sul cambiamento climatico.

Inoltre, il pacchetto per l'economia circolare della Commissione Europea ha davvero il potenziale per



---

creare nuovi posti di lavoro e modelli sostenibili di produzione e consumo. Secondo le stime del Parlamento Europeo l'economia circolare può portare alla creazione di 867 mila posti di lavoro ex novo, dei quali 190 mila solo in Italia entro il 2030. Un'opportunità di modernizzazione, insomma, e contemporaneamente un equipaggiamento per il futuro. Un nuovo modello di business che anche le imprese stando cogliendo come una grande opportunità a dimostrazione che si può coniugare positivamente crescita economica, tutela ambientale, inclusione sociale. Si potrebbe anzi dire che la sostenibilità aiuta il business: crea valore per il territorio e la società.

Il cerchio, perché di cerchio si tratta, comincia a quadrare. Non solo per il mercato dell'ultimo minuto ma più in generale per la nostra società che dovremmo dunque fondare sull'ecologia economica, sostenibile e circolare.

# LOTTA ALLO SPRECO



## **Intervista a Toni D'Addese, Responsabile Supply Chain Leroy Merlin Rimini**

Sono tante le dimensioni coinvolte quando si parla di lotta allo spreco, sia a livello personale, sia in riferimento a un'organizzazione grande e complessa come può essere quella di un'azienda. A maggior ragione quando della lotta allo spreco si vuol fare uno dei pilastri dell'agire d'impresa socialmente responsabile, come spiega Toni D'Addese, Responsabile Supply Chain del Negozio Leroy Merlin di Rimini.

### **Cosa vuol dire parlare di lotta allo spreco in azienda?**

L'idea dello spreco è legata di solito a quella di una perdita economica. Vale in senso generale, vale per un'azienda e nel nostro caso, essendo i collaboratori di Leroy Merlin quasi tutti azionisti dell'azienda, vale anche per ciascuno di noi individualmente, poiché di fronte a uno spreco sentiamo la nostra parte di responsabilità per non essere riusciti a evitarlo, o ridurlo. Lo spreco, inoltre, viene spesso legato anche al concetto di povertà. Nel senso che, ad esempio, se spreco energia, posso poi trovarmi a dover affrontare una situazione di povertà energetica. Ecco, su tutti questi temi il nostro primo impegno è fare opera di sensibilizzazione, continua e direi su base quotidiana, presso i nostri collaboratori. Ma anche con i clienti e i fornitori. E non solo, perché con alcune iniziative ci spingiamo anche oltre quel perimetro.

### **Quali sono le principali iniziative che Leroy Merlin promuove nell'ambito della lotta allo spreco?**

Sono tante e in alcuni casi avviate già da parecchi anni. Da tempo in tutti i negozi Leroy Merlin sono attive campagne di recupero degli imballi, dei bancali, che prima venivano indirizzati generalmente allo smaltimento, comportando quindi anche dei costi. Siamo riusciti a invertire questa tendenza e ora li recuperiamo, limitandone fortemente lo spreco. In pratiche come queste posso confermare che i negozi italiani sono all'avanguardia e spesso ci capita di "esportarle" anche in altri Paesi dove Leroy Merlin è presente. Un'altra iniziativa riguarda gli "ambasciatori" che stiamo inserendo: sono collaboratori, adeguatamente formati, che parlano ai colleghi, ma anche ai clienti, dei prodotti che permettono di non sprecare e quindi di risparmiare energia o sul riscaldamento, informando sulle corrette modalità di utilizzo. Divulcano conoscenza, insomma. Anche coi fornitori, poi, portiamo avanti un lavoro importante, chiedendo loro di rispettare determinati requisiti ispirati anche alla filosofia del non spreco: ad esempio per quanto riguarda la produzione, gli imballi, la centralizzazione degli ordini finalizzata a ridurre il trasporto su gomma e a spostarlo su rotaia. Come dicevo, però, andiamo anche oltre clienti e fornitori. Nell'ambito del contrasto alla povertà e in particolare alla povertà energetica, dove Leroy Merlin è molto impegnata, ci rivolgiamo a persone e famiglie che si

trovano in difficoltà, ad esempio difficoltà a pagare una bolletta. Anche attraverso le reti che abbiamo attivato con organizzazioni non profit, entriamo in contatto con queste persone e interveniamo sia fornendo i prodotti, come possono essere le lampadine a risparmio energetico che aiutano a ridurre gli sprechi, sia dando le informazioni che permettono di porre in essere comportamenti quotidiani di lotta allo spreco dell'energia. Da circa un anno e mezzo, infine, abbiamo avviato un nuovo progetto: riguarda tutti quei prodotti che tendenzialmente non vengono più utilizzati in negozio, e che quindi in sostanza finirebbero per essere sprecati, e a cui stiamo invece cercando di dare una nuova vita insieme alle associazioni con cui collaboriamo nell'ambito degli Empori Fai da Noi. Funziona così: diamo loro i prodotti non più destinati alla vendita, perché hanno magari piccoli difetti o hanno subito danneggiamenti marginali nel trasporto (piastrelle, porte), ma comunque pienamente funzionali. Le associazioni li recuperano con i loro laboratori. E li impiegano nuovamente in progetti di valenza sociale, ad esempio per arredare appartamenti di case famiglia. Due progetti pilota in questo senso sono partiti nei negozi Leroy Merlin di Rimini e Casalecchio di Reno. L'intenzione è definire procedure comuni per estenderli progressivamente su tutto il territorio.

**Collaboratori, clienti, fornitori, cittadini: i gruppi di soggetti con cui vi relazionate, che percezione hanno delle iniziative che Leroy Merlin mette in campo?**

La mia esperienza personale è che la percezione è in genere molto positiva. Dirò di più: spesso nelle persone c'è un vero entusiasmo. Ed è fondamentale, perché la percezione è ciò da cui spesso parte tutto il resto, cioè l'impegno e i comportamenti concreti. Certo, bisognerebbe poter sempre disporre del tempo adeguato per approfondire questi argomenti con i nostri interlocutori. Perché riuscire a trasmettere le informazioni giuste in modo efficace può fare la differenza in molti casi: occorre far capire l'utilità, il vantaggio che c'è nell'utilizzo di certi prodotti o nel porre in essere certi comportamenti.

**Sappiamo di vivere in una società che con grande fatica si pone la questione del limite e che spesso vive di eccessi, e quindi di sprechi, a vari livelli. Su quali leve occorre agire, e quali sono i soggetti che vanno coinvolti, per una efficace lotta allo spreco?**

L'arma più importante è la crescita della consapevolezza. Il consumismo in cui siamo immersi può arrivare a livelli inimmaginabili: si acquistano a volte prodotti che servono poco, o addirittura non servono, o che rischiano di scadere prima che li utilizziamo. Da qui lo spreco. Per cui non bisogna mai smettere di parlarne, bisogna tenere continuamente accesi i riflettori sul tema dello spreco: nelle istituzioni, in azienda, in famiglia. E soprattutto nelle scuole: dare l'esempio, oltre che le informazioni, ai ragazzi è fondamentale.

# SOLIDALI E SUSSIDIARI, QUINDI CIVILI



**Di Tiziana Ciampolini, S-nodi, Caritas**

Permettere a più persone possibili di stare bene è la sfida della nostra Europa che ha sempre investito sul welfare, sul prendersi cura uno dell'altro.

È la sfida di una intera società che si impegna per allestire le condizioni perché i suoi membri possano avere una vita dignitosa, una vita buona ed essere felici.

Essere felici in questo caso significa non essere contenti ogni tanto, ma sentire che – nonostante tutte le difficoltà – la vita vale la pena di essere vissuta.

Le persone stanno bene quando sono nelle condizioni di poter compiere delle scelte, quando possono esercitare la propria libertà sostanziale, quando possono realizzare ciò a cui danno valore, quando possono esprimere le proprie potenzialità, quando si sentono incluse nella società, quando hanno fiducia nelle istituzioni, quando si sentono supportate nei momenti di difficoltà, quando possono esprimersi con generosità.

Dopo la crisi economica per Caritas è stato subito chiaro che interventi di contrasto alla povertà non possano essere più realizzati come avveniva prima della crisi. Gli interventi dovevano essere più efficaci (perché sempre più persone sono povere), quindi non potevano più coinvolgere singole persone in difficoltà, ma dovevano essere rivolti ad interi sistemi territoriali.

Per facilitare questi processi è nato un programma nazionale di Caritas, “Azioni di sistema contro la povertà” per sviluppare iniziative di reciprocità e di sussidiarietà e per favorire la corresponsabilità nella costruzione di una vita più civile per tutti.

## **Storie di comunità civili**

Nelle città, nelle periferie, nei territori urbani nodali, là dove c'è una comunità, là dove ci sono interessi comuni, assistiamo al sorgere di nuove iniziative, si innalzano nuove voci, prendono forma nuove azioni, si irrobustisce una nuova idea di cittadinanza: persone e nuove forme organizzative che hanno voglia di essere attivi, di costruire idee, progetti, di raggiungere risultati.

Queste esperienze mettono al centro la collaborazione, la fiducia, la condivisione, il dono, la gratuità, la trasformazione di scarti in risorse. Quando si parla di loro usano degli attributi diversi: sharing economy, economia del noi, economia circolare, economia collaborativa, economia civica, economia pubblica.

Chiamiamole come vogliamo, sono espressione di una nuova società civile in cui si fa strada un nuovo tipo di comunità: aperta, generosa, concentrata su ciò che è comune. Una comunità che non vuole preservare la comunità stessa ma è orientata a produrre nuovi beni da mettere in comune.

In questo tipo di comunità nascono esperienze che contraddicono la visione dell'omo oeconomicus – chiuso nell'universo della proprietà privata e dell'interesse personale – aprendo all'omo reciprocans capace di stare nello spazio aperto che ciò che è comune apre.

### **Costruire lo spazio per la sussidiarietà**

Diventa di fondamentale – come affermava Elinor Ostrom – premio Nobel per l'Economia nel 2009 – avere a disposizione un contesto istituzionale che possa favorire le condizioni per una efficace ed efficiente gestione collettiva delle risorse comunitarie, stimolando l'atteggiamento cooperativo, supportando con incentivi questi processi. Elinor Ostrom era una politologa americana che ha passato tutta la vita sul campo, in prima persona, a dialogare e a raccogliere dati su come le comunità locali si impegnano per risolvere dei problemi di interesse comune.

Ha sfidato il paradigma dell'omo economicus e ha dimostrato che non è vero che la maggior parte delle persone e delle organizzazioni agiscono per self interest: prevalgono i generosi, le persone e le organizzazioni interessate a risolvere problemi comuni.

Nell'ultimo decennio – il tempo del cambiamento radicale – con gli strumenti dell'economia della conoscenza e della politica della creatività, è davvero possibile sviluppare contesti in cui un gran numero di persone hanno la possibilità di usare le risorse creative, di discutere, di prendere decisioni per creare nuove risorse sociali per la collettività. Si manifestano così le condizioni per la creazione di una società più civile perché è in partenza rispettosa della dignità, dei diritti e della libertà di scelta delle persone. La società civile non è più una parte della società – tradizionalmente il luogo in cui agiscono quei soggetti che non sono istituzionali – ma è l'attributo di tutta la società.

### **Per una società della sussidiarietà, quindi civile**

Una società siffatta è una comunità che agisce sulla base del principio di sussidiarietà, una società non ideologica ma piena di idee vive che trova il suo collante nell'impegno a costruire il bene comune: è interessata a cosa le persone fanno e cosa sono disponibili a mettere in comune e favoriscono tutte le regole che incentivano la crescita del capitale sociale.

La società sussidiaria è composta di soggettività solidali che si assumono responsabilità perché sanno che la sfida dell'essere civili passa attraverso la capacità non solo di includere chi è più fragile ma soprattutto di tenere “insieme i diversi pezzi” della società perché ciascuno è co-essenziale alla vita buona.

La sussidiarietà è un principio difficile ma spiegato all'articolo 2 della nostra Costituzione: *“è riconosciuto il valore sociale degli Enti del Terzo Settore, dell'associazionismo, dell'attività di volontariato e*

*della cultura della pratica del dono quali espressione di partecipazione, solidarietà di pluralismo, ne è promosso lo sviluppo salvaguardandone la spontaneità ed autonomia e ne è favorito l'apporto originale per il perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, anche mediante forme di collaborazione con lo Stato, le Regioni, le Province autonome e gli enti locali”.*

La società sta in piedi se ci sono due pilastri: una è la solidarietà, l'altro è la sussidiarietà: la solidarietà contribuisce a far crescere la dignità di ogni persona, la sussidiarietà è fatta di regole che uno Stato deve costruire per favorire le iniziative autonome dei cittadini per lo svolgimento di attività di interesse generale.

Ecco allora il ruolo delle autorità pubbliche che si devono occupare di creare le condizioni perché le persone e le organizzazioni siano responsabilizzate a co-costruire non solo obiettivi sociali ma anche a trovare soluzioni per raggiungerli.

Nella sussidiarietà nasce il dialogo tra mondi diversi: tra lo Stato, i cittadini, il Terzo Settore, le imprese e le scuole.

Il dialogo si struttura attraverso partenariati tra pubblico, privato, profit e no profit tra tutti quei soggetti interessati allo sviluppo creativo e generativo del capitale sociale locale, tutti coloro che sono orientati verso soluzioni sostenibili, capaci di valorizzare la messa in comune di risorse private, la risocializzazione dei rischi e la condivisione dei bisogni.

Da queste collaborazioni stanno crescendo nuove organizzazioni ibride e forme di governance plurali davvero spazzanti perché hanno il potere di contribuire a ridurre le distanze tra mondi, di costruire ponti tra mondo sociale e mondo economico che qualcuno considera ancora inconciliabili perché separati dalla logica dell'utilitarismo. Crediamo che sopra l'utilitarismo possa crescere il senso per bene comune: per il suo sviluppo lavoriamo senza posa.



## **Intervista a Sonia Antonicelli, Direttore Leroy Merlin Palermo Forum**

Ne parla anche la Costituzione della Repubblica Italiana all'articolo 118, dove si dice: «*Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà*». La sussidiarietà, definita come l'essere o lo svolgere funzione di complemento, d'integrazione, è una dimensione centrale della vita della società. A maggior ragione lo è nella vita di un'organizzazione aziendale impegnata sul fronte della responsabilità sociale. Come spiega **Sonia Antonicelli, Direttore del Negozio Leroy Merlin di Palermo Forum**.

### **Cosa vuol dire declinare il principio di sussidiarietà in azienda?**

Le aziende nascono e vivono dentro un territorio. Soprattutto quando sei una struttura così importante, e penso ai negozi Leroy Merlin, devi sganciarti dall'idea di essere esclusivamente un venditore di prodotti e servizi: devi pensare alla tua attività commerciale nel contesto delle esigenze che il territorio esprime. Se la tematica dell'abitare è al centro del nostro progetto d'impresa, se la nostra vision recita "ogni persona ha diritto alla propria casa ideale", allora possiamo e dobbiamo avere un ruolo più ampio, al di là di quello commerciale. Diventando veri e propri partner, pienamente integrati nel territorio.

### **Quali sono i principali progetti e iniziative in cui avete dato corpo a questi principi?**

Tantissimi, perché a partire dalle iniziative di Bricolage del Cuore da cui tutto è nato, che consistevano in un progetto all'anno "adottato" sul territorio insieme a un'associazione, una scuola o una parrocchia, abbiamo "portato a bordo" i nostri collaboratori. Il che è per me la soddisfazione più grande in termini di responsabilità sociale e ambientale: oggi, su circa 120 collaboratori del Negozio di Leroy Merlin Palermo Forum, una quarantina sono attivi e coinvolti. E da questo coinvolgimento scaturiscono tantissime proposte. L'esempio che porto è quello dell'Agorà dell'Abitare, il progetto che ha cambiato la percezione che il territorio aveva del nostro Negozio. Non più, cioè, l'azienda a cui rivolgersi magari per chiedere aiuto su un singolo problema, che però rimaneva fine a sé stesso. Invece, un'azienda che si propone come nodo di una rete di partner costituita da soggetti diversi, quella appunto dell'Agorà dell'Abitare, che si fonda su un principio fondamentale: se io aiuto qualcuno, quel qualcuno a sua volta dovrà aiutare qualcun altro. Per dirla in metafora: l'azienda percepita non più come quella che, su richiesta, può portare il pane una volta, ma che insieme ad altri insegna a farlo. Il progetto con cui è partito l'Agorà dell'Abitare è quello, due anni fa, della ristrutturazione del Centro di Accoglienza Padre Nostro, fondato da don Pino Puglisi, al Brancaccio, a 500 metri dal nostro Negozio. Un mese e mezzo di cantiere, un lavoro del valore di 30mila euro, in cui

la rete si è allargata enormemente: oltre ai nostri collaboratori sono stati coinvolti i posatori del Negozio, decine di fornitori, che hanno contribuito ad esempio con merce omaggio o sconti. Su tale scia sono poi nati molti altri progetti: quello con il Centro Astalli di Palermo; la collaborazione, da diversi anni, con la Scuola Landolina di Misilmeri; fra i più recenti, il progetto di bricolage civico del giardino pop up a Salita Raffadali. Il prossimo passo, già in autunno o nel 2019, sarà il lancio dell'orto cittadino.

Abbiamo l'ambizione non certo di scavalcare le istituzioni, bensì di proporci come un supporto, ritagliandoci un ruolo in progetti che affrontano problematiche affini alla nostra attività, cioè quelle dell'abitare. Anche perché, bisogna riconoscerlo, il bisogno è enorme e oggi le istituzioni pubbliche non ce la fanno ad arrivare dappertutto.

### **Quali ricadute ha sui collaboratori la sussidiarietà vissuta direttamente attraverso la partecipazione a questi progetti?**

Ormai questa attenzione, questi meccanismi, sono dentro i nostri collaboratori. La portata delle iniziative in cui siamo attivi è diventata notevole, quindi è molto impegnativo. Ma ci aiuta proprio il fatto che c'è grande coinvolgimento fra i collaboratori: alcuni addirittura si attivano sulle iniziative durante le proprie giornate di riposo. Uno degli effetti più tangibili è l'aumento del benessere dei collaboratori stessi, orgogliosi di fare del bene. E aumenta significativamente anche il senso di appartenenza all'azienda, tanto che c'è chi fa volontariato, per proprio conto, indossando la divisa aziendale. Se dovessi trovare un neo in tutto questo, direi che non sappiamo raccontarlo bene, perché per noi ormai è quasi scontato, fa parte del quotidiano. Porto il mio caso: la scintilla in me è scoccata anni fa quando, poco dopo il mio arrivo a Palermo, l'associazione Retake Palermo mi ha chiesto aiuto per un progetto legato al decoro urbano. Ho voluto partecipare in prima persona e da lì in poi non sono più riuscita a immaginare il mio lavoro, come pure il ruolo dell'azienda nel territorio, senza implicazioni e impegno nel sociale.

### **Una maggiore diffusione della sussidiarietà fra le imprese che impatto potrebbe avere sulla società e sull'economia?**

Non trovo un'espressione adeguata per dire quanto sarebbe importante. Se cresce la sussidiarietà, come la sostenibilità, come il benessere, come la dignità, nella vita concreta delle persone, specie di quelle che vivono situazioni di maggiori difficoltà, poi tutto ciò torna indietro all'economia, magari a un'economia legata ai bisogni di prima sussistenza. Si tratta di appiattire quegli spigoli, oggi eccessivi, fra chi ha troppo e chi troppo poco: questo aiuta anche l'economia, anche se forse in un modo nuovo, probabilmente ancora da inventare.

# QUESTO TEMPO, IL NOSTRO PAESE. GENERATIVI ADESSO.



**Di Leonardo Becchetti, economista**

Articolo pubblicato su Avvenire domenica 18 febbraio 2018

L'esilio fu percepito da Dante Alighieri come una sventura che lo allontanava dalla possibilità dell'impegno politico diretto nella vita del suo tempo. Ma quello scacco aprì la sua vita a un'occasione di generatività perfino superiore: la redazione di un'opera che avrebbe ispirato tutte le generazioni a venire.

Si attribuisce ad Alexander Fleming nel 1929 la scoperta della penicillina, scoperta che pose le premesse per il suo utilizzo industriale nel secondo dopoguerra del Novecento e la nascita di una nuova generazione di farmaci per curare le infezioni di cui avrebbe beneficiato tutta l'umanità a venire. Come accade sovente nel progresso scientifico, quella scoperta sarebbe stata un mattone "generativo" su cui altri avrebbero potuto costruire per arrivare a nuovi avanzamenti delle conoscenze.

Immagino che Dante e Fleming abbiano perseguito il loro obiettivo con grande determinazione, anche se in mezzo a fatiche, difficoltà e dubbi che la loro opera non avrebbe avuto l'impatto desiderato. E che una forza misteriosa interiore li spingesse avanti, motivasse fatica e sforzo e li aiutasse a superare le loro perplessità. E così è certamente accaduto per santi e fondatori di ordini religiosi o di opere laiche che hanno realizzato effetti perduranti nel tempo.

Quella forza interiore, di cui probabilmente non erano appieno consapevoli, era il dividendo nascosto della generatività. Possiamo definire una generatività di primo e di secondo ordine. La generatività di primo ordine può essere intesa come capacità di incidere positivamente nelle vite altrui. Quella di secondo ordine consiste invece nel formare, incidere, influire nella vita di persone che a loro volta potranno incidere positivamente nelle vite di altri.

Per Erik Erikson generatività è desiderare, far nascere, accompagnare, lasciar andare. John S. Mill ha coniato una delle più belle definizioni di soddisfazione di vita come effetto indiretto di una vita ben spesa nella logica della generatività: non siamo felici se cerchiamo la nostra felicità di per sé, ma se facciamo qualcosa di qualche utilità per altri (arte, scienza, filantropia) troviamo la nostra felicità lungo la strada. E la generatività biologica, sociale, politica e spirituale sono collegate. Dietro i risultati empirici degli studi sulla soddisfazione di vita (che hanno ormai al loro attivo stime su milioni e milioni di dati) emerge che la generatività nelle diverse forme è una componente principale della soddisfazione di vita. E la molla che spinge avanti cultura, scienza, politica e ovviamente anche demografia.

Senza un'idea di futuro, che va oltre la mera riproduzione biologica (un progetto generativo di vita e un gusto per la generatività) non c'è neanche la generatività biologica. Il gusto per la generatività può essere alla base della ripresa dello spirito imprenditoriale nel nostro Paese e della capacità dei nostri giovani di trovare un buon lavoro. Al termine di un recente incontro con studiosi di diverse discipline su giovani e lavoro, c'è stata una sorprendente convergenza sul fatto che l'elemento più importante per combattere la disoccupazione giovanile è proprio il desiderare (il primo verbo eriksoniano della generatività). E l'aspetto più preoccupante per un giovane oggi è 'essere sdraiato' e non desiderare. Solo un desiderio forte può infatti mettere in moto e motivare lo sforzo per risalire la scala del talento investendo con forza ed energia in una dimensione vocazionale e professionale. E senza quello sforzo e quelle energie non si sviluppano competenze e si finisce risucchiati nel gorgo della competizione a bassa qualifica o con le macchine. Il quarto verbo eriksoniano della generatività – *lasciare andare* – è il meno ovvio, ma anche il più interessante. Molte esperienze si fermano all'ultimo miglio perché il geniale fondatore è geloso della sua opera e non sa lasciarla andare.

Così accade a chi crea un'Organizzazione a movente ideale e non prepara la sua successione. Come anche al fondatore di un'impresa familiare che non riesce ad arrivare alla seconda generazione. La generatività si declina ovviamente anche in politica (a proposito di queste settimane di campagna elettorale...) e sta non tanto nel riuscire a occupare una poltrona, ma nel mettere in moto da quella poltrona un processo di cambiamento che segna un reale progresso nella vita sociale ed economica di un Paese. È il famoso concetto del 'tempo superiore allo spazio' caro a papa Francesco nella *Evangelii gaudium*, che non è altro che la declinazione del concetto di generatività in politica. La nostra società deve riscoprire il gusto della generatività se vogliamo sfuggire al declino sociale ed economico e avere individualmente una vita piena e ricca di senso. La riscoperta del gusto per la generatività seppellita dalla polvere e dalla spazzatura culturale dei nostri tempi può porre le basi per la rinascita demografica, sociale, culturale, economica e spirituale dell'Italia.



## **Intervista a Matteo Valero, Direttore Leroy Merlin Torino Giulio Cesare**

Generatività è una parola complessa, importante e impegnativa. Ciò vale ancora di più se si pensa a come trasferire e vivere la generatività in un'organizzazione già di per sé complessa come quella di un'azienda. Ce ne parla Matteo Valero, Direttore del Negozio Leroy Merlin di Torino Giulio Cesare.

### **Cosa vuol dire affrontare il tema della generatività in un contesto aziendale e in una prospettiva di responsabilità sociale d'impresa ispirata ai principi dell'economia civile?**

Significa non fermarsi al puro e semplice fatturato ma guardare all'impatto reale che si ha sulla società, a partire dal contesto in cui l'attività economica si svolge. Se pensiamo ad esempio all'apertura di un nuovo negozio Leroy Merlin, essa genera, oltre alla disponibilità di nuovi prodotti in vendita, anche nuovi posti di lavoro; se è in una zona periferica o comunque poco frequentata nel week-end, contribuisce ad animarla in quei giorni; innesca, insomma, dinamiche positive su un intero quartiere, anche attraverso un effetto domino. E non intendo, ovviamente, il semplice spostamento di flussi di clienti da una zona della città all'altra: parlo di un qualcosa di aggiuntivo, che prima non c'era e poi c'è. Nello specifico il nostro negozio, che è aperto da poco meno di due anni e occupa attualmente circa 150 persone, è stato costruito e pensato per essere un negozio generativo.

### **Quali sono le principali iniziative avviate in questo senso dal vostro negozio?**

Per prima cosa, va detto che fin da subito il negozio è stato pensato per attivare sul terreno che ha intorno un'esperienza di orto sociale. Suddiviso in 22 lotti, oggi l'orto sociale è utilizzato gratuitamente da famiglie e associazioni che a loro volta, in un'ottica di reciprocità, s'impegnano a donare il 20 per cento del raccolto ad altri beneficiari, ad esempio famiglie seguite dalla Caritas. Un altro esempio è la creazione di uno "spazio del fare", un luogo dove i giovani maker e designer possono venire per provare a dare forma concreta alla loro creatività e anche a vendere quello che realizzano, tra l'altro potendo utilizzare a prezzo simbolico i nostri macchinari, il cui costo reale probabilmente sarebbe per loro proibitivo: è un modo per verificare se la propria passione può diventare un mestiere. Poi c'è la sala corsi, dove organizziamo 160 corsi l'anno, in pratica uno ogni due giorni, per adulti e bambini. Uno degli ultimi progetti che abbiamo attivato, infine, è quello dell'SOS Fai da Noi, un servizio di "portierato sociale diffuso" col quale aiutiamo persone anziane o in difficoltà in piccoli lavori e servizi: per questo progetto siamo in fase di "reclutamento", anche fra i clienti, che vedono le comunicazioni in negozio, chiedono informazioni e danno la loro disponibilità a partecipare. Contiamo di essere operativi entro fine anno.

### **Come s’inserisce in questa prospettiva il tema del “negozio piattaforma”?**

Il negozio piattaforma è nato come progetto strategico aziendale, del Gruppo Adeo e quindi anche di Leroy Merlin, che ne è parte. L’idea è di un negozio a geometria variabile: un negozio che ha la capacità di variare costantemente a seconda delle caratteristiche e delle esigenze dell’interlocutore, che sia il privato, l’artigiano, le associazioni non profit, le istituzioni; un negozio con cui si può dialogare fisicamente ma anche sul web, che quindi sa adattare il proprio linguaggio. La generatività s’innesta sul negozio piattaforma e consiste nel mettere in atto tutto ciò che esso permette di fare, creando una discontinuità rispetto al passato. Tutto ciò naturalmente è impegnativo e costa, per cui richiede investimenti, visione di lungo periodo e coraggio: come il contadino che pianta un seme, deve poi annaffiarlo, curarlo fino a che avrà i frutti. Frutti che in questo caso sono economici ma soprattutto di dinamiche, di comportamenti virtuosi che vengono attivati. Ad esempio, l’anno prossimo qui vicino dovrebbe aprire un negozio di una grande insegna della Gdo alimentare e pare che aprirà con degli orti sociali sul tetto: ovviamente non posso esserne sicuro, ma ci piacere pensare di essere stati generativi, creando una discontinuità a cui anche altri si sono ispirati.

### **Essere “imprese generative” ha un impatto positivo anche in senso economico?**

Io credo che dare messaggi credibili e costanti in questo senso, cioè impegnarsi a essere un’azienda generativa sul territorio, dica qualcosa anche ai consumatori, che sempre più si orientano verso aziende attente all’impatto sociale della propria attività: aziende, in qualche modo, diverse, che fanno e danno qualcosa in più. Certo non rientra nell’ottica della ricerca immediata del profitto. Si tenga poi conto dell’impatto che queste attività hanno al nostro interno: credo che poter raccontare in famiglia, agli amici, che si lavora per un’azienda che fa queste cose, magari anche partecipando direttamente a questi progetti, faccia piacere, dia soddisfazione, renda orgogliosi. Tra l’azienda e chi ci lavora si crea un ingaggio diverso, una relazione nuova. Generatività è anche questo.



# PERSONA, LAVORO E RELAZIONE

**Di Ivan Vitali, Socio Fondatore e membro del CDA presso Scuola di Economia Civile**

Antonio Genovesi, il titolare della prima cattedra di economia e padre dell'economia civile, sosteneva che l'economia è la scienza della felicità pubblica.

La felicità cui si riferiva l'abate Genovesi era ben diversa dallo stereotipo dell'*homo oeconomicus* che tanto successo ha avuto nella letteratura scientifica: un –presunto- uomo così perfettamente razionale, auto-interessato, egoista e incapace di selezionare qualcosa di diverso da ciò che renderebbe massima il suo piacere –la sua “utilità”- nelle scelte economiche, da essere molto più somigliante ad un “idiota sociale” che ad una persona di quelle che si possono incontrare nella realtà, che ad un modello per costruire un modello economico.

L'uomo che Genovesi studia ed analizza nel porre i pilastri del pensiero dell'economia civile, quello che incontra nella vita reale –nella Napoli dei “mariuoli” e, al tempo stesso, centro culturale di primissimo livello, riferimento ed accoglienza del pensiero illuministico italiano – si nutre non solo di brama di ricchezza, non preferisce sempre il “di più” al “di meno”, è capace di generosità, di virtù civili, desidera e tende al bene comune almeno quanto alla ricerca di soddisfazioni individuali.

Biologicamente, gli esseri umani non vivono le regole dell'utilitarismo, non hanno nel loro DNA l'“io contro te”, non sono piccoli operatori di un mercato fondato sull'annientare i competitor (cum-petere significa “chiedere insieme” e non “fare lo sgambetto!).

Nelle sue accurate ricerche e pubblicazioni – di cui in rete si trovano estratti video molto interessanti e piacevoli- Michael Tomasello rivela come, ben prima che l'educazione dei genitori possa avere influenzato il loro comportamento, i cuccioli di umano siano “altruisti nati”: sin dalla più tenera età, mostra Tomasello, gli umani cercano di entrare in relazione con i loro simili, si comportano in modo da aiutare persone mai viste e sconosciute, desiderano il “bene altrui, come animati da un innato “sguardo positivo” sul mondo. Anche crescendo, ci definiamo nella nostra identità di esseri umani attraverso la reciprocità dello sguardo dell'altro-da-noi, nella ricerca del riconoscimento delle altre persone e non occorrono articoli scientifici per evidenziare – lo fanno già abbondantemente le cronache quotidiane – quali siano le azioni ed i comportamenti di chi ritiene a di non avere valore, di chi non ha fatto l'esperienza di essere amato in maniera incondizionata, di chi ritiene di non meritare o di non potere ricevere stima, affetto, riconoscimento, un sorriso.

Il contatto con le proprie emozioni, la ricerca del confronto con le emozioni altrui, l'empatia, la ricerca dell'altro da sé sono gli ingredienti alla base della fiducia, le fondamenta di relazioni autentiche, profonde, generative. Oltre che dei legami affettivi e personali più solidi, sono anche gli ingredienti richiesti nelle organizzazioni, in qualunque gruppo di lavoro, in tutte le strutture umane: cosa accade in un team di lavoro, in politica, in finanza, quando si chiede un prestito, un mutuo, una partnership per un progetto, in una performance artistica, quando non si crea relazione con l'interlocutore? Quando manca la fiducia?

La relazione con gli altri nostri simili, con il creato, con “tutto ciò che va oltre la nostra pelle”, è un equilibrio in continua evoluzione: nel tempo, ogni giorno, la relazione che abbiamo con chi ci circonda, evolve, perché cambiamo noi, cambiano gli altri, cambia l'ambiente attorno a noi. È necessario, pertanto, fare una “manutenzione” continua, dedicare attenzione e cura alle relazioni che abbiamo pur sapendo che la ricerca di questo equilibrio dinamico, espone al rischio di essere “feriti”: al timore di non trovare rispondeva alle nostre aspettative, alla frustrazione dell'assenza di reciprocità, al timore che qualcosa o qualcuno sia in quel caso, in quel momento, più meritorio, apprezzabile, importante di noi. Questo rischio è parte integrante della vita ed è facile figurarsi quali siano le possibilità che derivano dal “difendersi” dalla ricerca di questo equilibrio, per timore del dolore che ne potrebbe nascere, piuttosto che affrontarla con apertura e positività, potendo farsi aiutare per comprendere ciò che non ha funzionato e trasformare i dolori in esperienza, le fatiche in crescita.

È di fondamentale importanza che, nei luoghi di lavoro -ove trascorriamo la maggior parte del nostro tempo attivo- vi sia cultura della relazione; uno dei principali imprenditori e dirigenti civile della storia economica italiana, Adriano Olivetti, ha insegnato che -oltre alla dignità dei “muri diritti” di Primo Levi - occorre promuovere e favorire le condizioni perché le persone possano desiderare di dedicare la propria energia, creatività, capacità, per fare bene il proprio lavoro, per fare “il bene” del proprio team, dei propri clienti; che la gratificazione che nasce dal riuscire a mettere tutto di sé stessi in ciò che si fa - con i conseguenti risultati in termini di creatività, innovazione, efficienza, sviluppo dell'impresa e delle persone che vi lavorano- passano attraverso l'umano, il confronto, l'espressione del dissenso, la possibilità di cambiare opinione, il desiderio di imparare sempre, da tutti.

Il “lavoro buono” genera “buon lavoro”: la relazione è la sua linfa vitale.



## **Intervista a Luca Sironi, Direttore Leroy Merlin Bologna Casalecchio di Reno**

L'idea che generalmente prevale del lavoro in azienda è quella di un ambiente in cui i rapporti personali sono abbastanza formali e asettici, se non quando addirittura conflittuali e orientati prevalentemente all'efficienza, alla produttività, alle cose da fare.

Dove e come, allora, si riesce a trovare lo spazio per coltivare le relazioni?

A spiegarlo è Luca Sironi, Direttore del Negozio Leroy Merlin di Bologna Casalecchio di Reno.

### **Cosa vuol dire “scaldare” la vita in azienda, sul lavoro, mettendo al centro le relazioni, dimensione fondamentale per un'impresa impegnata nella responsabilità sociale?**

Sono cresciuto in un ambiente dove le relazioni sono sempre state al centro della mia vita e della mia famiglia. Parlare di relazioni mi viene abbastanza spontaneo, perché mi sento una persona che, per educazione, per storia personale e per esperienze professionali ho lavorato in città e contesti diversi e fortemente curato la mia modalità relazionale e la facilità di relazionarmi con persone delle più svariate provenienze ed estrazione sociale.

Posso quindi affermare che l'ambito della grande distribuzione, dal punto di vista delle relazioni, è sicuramente meno complicato di altri contesti e che in una città come Bologna, che ha una forte impronta sociale e di apertura, risulti più facile coinvolgere le persone ed i miei collaboratori.

È certo vero che, nel nostro settore, lo scambio relazionale è spesso percepito come finalizzato unicamente a un obiettivo di consumo; le relazioni sono brevi e veloci, la possibilità di dialogo e lo scambio sono limitati. La relazione non è mai una cosa semplice, anche se per farlo a volte può bastare un semplice saluto o una domanda in più.

### **Quali sono le iniziative e i progetti del vostro Negozio in cui la centralità delle relazioni emerge in modo più evidente?**

A Casalecchio, ci stiamo dedicando a stringere relazioni con i clienti, le realtà sociali circostanti e le amministrazioni pubbliche ad esempio con l'amministrazione comunale, le scuole, le persone di una certa età che frequentano il negozio. Cerchiamo di individuare le specifiche esigenze di ciascun interlocutore. Con il Comune di Casalecchio, durante lo scorso anno scolastico abbiamo avviato tre progetti di alternanza scuola-lavoro. Tre progetti interessanti soprattutto perché ci hanno permesso di attirare e di lavorare in negozio direttamente con i ragazzi, nello specifico gli studenti dell'Istitu-

to Salvemini. Li abbiamo stimolati sull'uso dei prodotti, sulle differenze tra un prodotto e l'altro, sul perché di certe scelte di prodotto. Abbiamo realizzato in città tantissimi micro progetti , spiegando ai ragazzi, attraverso corsi di formazione in negozio, come si utilizzano i nostri prodotti grazie anche alla disponibilità dei nostri fornitori Boero.

Con i ragazzi abbiamo discusso anche su come un negozio fisico possa “difendersi” dal web nei prossimi anni. Come avverranno le vendite in futuro ? Avverranno ancora in luoghi fisici o passerà tutto dal web? Abbiamo ragionato sulle differenze tra un acquisto sul web ed uno fisico in negozio: è emerso che fra gli elementi che i ragazzi ricercano e considerano per i loro acquisti sul web ci sono le recensioni di altri acquirenti, che altro non sono che una relazione, indiretta e virtuale, con altre persone. In negozio invece c'è l'incontro diretto tra l'addetto alla vendita e l'acquirente, dove si possono chiedere e scambiare informazioni, sia sui prodotti, sia sull'utilizzo specifico che se ne deve fare, cosa importante specie fra i giovani che hanno meno abitudine e predisposizione al lavoro pratico . Il dialogo coi ragazzi ha dunque prodotto spunti di riflessione preziosi anche per noi e ci ha aiutato a lavorare maggiormente sugli aspetti relazionali in negozio, perché un cliente aiutato ed indirizzato, acquista e ritorna più facilmente. Le ricadute economiche di un'attenzione specifica alle relazioni dunque sono evidenti.

### **Fra i collaboratori, come viene percepito e vissuto l'impegno dell'azienda sulla dimensione relazionale?**

Nella scelta dei nuovi collaboratori, cerchiamo, prevalentemente, chi ha buone capacità relazionali, ciò va a beneficio sia delle dinamiche di lavoro interne sia nell'apertura a tutti i rapporti con l'esterno.

Il “negozio relazionale” è prima di tutto un negozio che dà tempo alle persone. La relazione, infatti, pur avendo molte dimensioni, è collegata soprattutto al tempo. Nell'acquisto frettoloso è difficile che vi sia relazione, perché non è richiesta e non è prevista. La relazione, invece, che a volte inizia anche solo con un saluto cordiale è vincente. Il cliente che ci ringrazia dopo i suoi acquisti per noi è un grande e fondamentale obiettivo, un punto su cui insisto moltissimo coi miei collaboratori. Se riesci ad ottenere un grazie convinto dal cliente, se l'hai soddisfatto, magari anche al di là delle sue aspettative, è probabile che ciò inneschi un passa parola che diventi premiante per il negozio e per l'azienda. Con ciascuno dei nostri clienti, in altre parole, il nostro obiettivo è far sì che si senta conosciuto e riconosciuto, e quindi servito, secondo le sue esigenze specifiche: cerchiamo di creare un'atmosfera da negozio di quartiere, anche se siamo grande distribuzione, affinché i clienti entrino e acquistino con piacere.



---

In generale, crede che le relazioni siano oggi una priorità in ambito economico e imprenditoriale e che vi sia consapevolezza di quanto è importante investire in tal senso?

Può sembrare a volte che la grande distribuzione sia poco interessata a farsi coinvolgere in ciò che le accade intorno. Io credo invece, specie per una realtà come Leroy Merlin che ha molti negozi in tutt'Italia, che sia necessario essere visti e percepiti come un soggetto che può e vuole contribuire a dare risposte al territorio: quando ci sono un'amministrazione o una scuola che hanno bisogno, delle famiglie, una comunità o un gruppo che sta pensando di realizzare un determinato progetto di valore sociale, bisogna esserci. Non significa ovviamente che possiamo aiutare tutti, ma che col nostro aiuto possiamo contribuire a fare delle cose. Magari piccole, ma concrete. Anche questo è relazione. E credo che sia sempre più in queste cose che oggi si riesca a fare la differenza, anche in termini di competitività.

# L'IMPRENDITORE CIVILE



**Di Fabio Poles, Istituto Universitario IUSVE di Venezia e Scuola di Economia civile**

Per l'economia *mainstream* l'agente economico, ognuno di noi quando agiamo comportamenti economici, assomiglia molto ad un calcolatore elettronico. Ciò è particolarmente vero per un imprenditore, agente economico per antonomasia. Come si caratterizza invece un "imprenditore civile"?

Vediamo per prima cosa più da vicino l'imprenditore del *mainstream*.

In primo luogo, questi conosce con precisione la propria funzione di utilità. Sa cioè dire che una cosa vale per lui, per esempio, 7 (si tratti di euro o di qualsiasi altra unità di misura) ed un'altra 9. E lo sa dire senza esitazioni di fronte a tutte le alternative di tutte le decisioni che deve prendere. Con un interessante corollario: questo imprenditore è perfettamente informato perché sa tutto, ma proprio tutto, quello che è necessario per costruire la sua funzione di utilità. Si trattasse anche di complicatissimi calcoli ingegneristici o di informazioni lontanissime da lui. In soldoni: per ogni aspetto di ciascuna decisione che deve prendere, sa associare ad ogni possibile esito un valore preciso in termini di propria utilità, di "tornaconto personale".

In secondo luogo, essendo perfettamente razionale, sceglierà sempre di realizzare ciò che gli dà la massima utilità, che gli fa cioè "guadagnare di più". Se da una parte 7 è il valore che attribuisce, poniamo, a costituire una *startup* tecnologica per dare lavoro a molti giovani e, dall'altra parte, 9 è il valore che collega a mettere su un panificio, sceglierà questa seconda possibilità perché gli è più "utile". Nove infatti è di più di sette. Un secondo corollario, semplificando un po', è che l'imprenditore del *mainstream* non è mai mosso da motivazioni come per esempio il desiderio interiore di scegliere una cosa piuttosto che un'altra perché ci vede una forma di realizzazione di sé anche se "vale" di meno di un'altra alternativa o addirittura se non vale nulla. È mosso soltanto dalla massimizzazione del calcolo numerico: 9 è maggiore di 7. Pertanto sceglierà ciò che vale 9. Punto e basta.

In terzo luogo questo particolare agente economico che è l'imprenditore *mainstream* è un individuo "autoriferito", prescinde cioè dalle relazioni con gli altri individui e pensa soltanto a sé stesso. Immaginiamo che il nostro imprenditore sia Giulia e che la *startup* la costituirebbe avendo come socio Mario, con il quale da anni condivide riflessioni e sogni in merito, mentre il panificio lo metterebbe su da sola. Giulia sceglierà di concretizzare il panificio che vale per lei 9 indipendentemente da quello che penserà o proverà Mario. Ancora una volta: 9 è maggiore di 7 senza ma e senza se e con buona pace di Mario. La verità che noi tutti sperimentiamo, e che sperimenta anche un imprenditore in carne ed ossa,

è però che non siamo mai perfettamente informati, che facciamo fatica a capire cosa ci è più “utile” anche perché non riusciamo a sopprimere le motivazioni di natura diversa dal calcolo, come per esempio il desiderio di realizzare un progetto insieme ad amici che stimiamo e nei quali abbiamo fiducia anche se questo avesse un valore numerico inferiore rispetto alle eventuali alternative, e molto spesso le altre persone le abbiamo così tanto nel cuore che una volta di più rimaniamo indecisi sul da farsi indipendentemente da quello che dicono i numeri.

Insomma, l'economia *mainstream* tende a trascurare, più per eccesso di semplificazione che per una necessità teorica, due aspetti importantissimi dell'agire umano che sono la “motivazione intrinseca”, non strettamente strumentale e utilitaristica, da una parte e la dimensione “relazionale” dall'altra parte. Ma un serio discorso intorno all'imprenditore, oggi, non può più prescindere né dall'una né dall'altra cosa, pur senza dimenticare gli aspetti di calcolo.

Ecco perché sono sempre più numerosi gli studi degli economisti che ci invitano a pensare ad una figura più completa di imprenditore: l'imprenditore “civile” appunto. Una figura di agente economico che mette al centro la persona e le sue relazioni, che vede la propria impresa come un progetto di vita ed il profitto come un segnale che quel progetto funziona. Il tutto in un contesto fortemente radicato nei territori di insediamento di persone e comunità.

Mi si lasci chiudere con un ricordo personale. All'inizio degli anni duemila ebbi l'onore di pranzare insieme a François Michelin, l'imprenditore francese degli pneumatici scomparso qualche anno fa. Era più o meno il periodo in cui Michelin fu costretto abbandonare la formula 1 perché si rifiutò di far montare alle auto da corsa pneumatici la cui miscela non garantiva una sufficiente tenuta di strada alle auto stesse in condizioni di pioggia. Abbandonò cioè un ricco business come quello della F1 per non mettere a repentaglio la vita dei piloti.

Durante quel pranzo François Michelin raccontò di quanto amava produrre pneumatici perché gli ricordavano il nonno e tutto quello che questa persona, da lui tanto amata, gli aveva insegnato. Arrivati al formaggio disse: *“Quanto è buono questo formaggio! Pensa quante persone non potrebbero gustarlo così fresco se i camion che lo trasportano non montassero i miei pneumatici per correre veloci in sicurezza fino alle loro tavole”*.

In quell'imprenditore e uomo, capo di una delle più grandi industrie d'Europa e del mondo, ci sarà stato anche tanto calcolo utilitaristico ma c'erano almeno altrettante “motivazione intrinseca” e “relazionalità”.

# L'IMPRENDITORE CIVILE



## **Intervista a Massimiliano Ghidelli, Direttore Leroy Merlin Genova**

Come ha scritto il Professor Fabio Poles, l'imprenditore civile è una figura più completa rispetto a quella dell'imprenditore a cui di solito si è abituati a pensare. In particolare per quanto riguarda due caratteristiche principali: la "motivazione intrinseca" e la "relazionalità".

Ne abbiamo parlato con Massimiliano Ghidelli, Direttore del Negozio Leroy Merlin di Genova.

### **Quali aspetti legati al suo lavoro, alla vita di negozio, le vengono in mente riflettendo sulle caratteristiche principali dell'imprenditore civile?**

Gli aspetti sono tanti. Uno di quelli che sento in maniera particolare è legato al concetto di felicità pubblica. Nel senso dei beni relazionali: beni che si creano in una comunità, anche attraverso l'azione dell'imprenditore, e che soddisfano non solo il suo interesse ma quello, superiore, di tutti coloro che di quella comunità fanno parte. La considero un'idea potenzialmente dirompente.

### **Come si riesce a essere "dirompenti" nel lavoro di ogni giorno?**

Si riesce a farlo quando si arriva a condividere il fatto che collaborando, remando tutti insieme dalla stessa parte e con lo stesso impegno, si conseguono risultati che vanno nell'interesse di tutti e quindi di ciascuno. E si è effettivamente vincenti.

Faccio un esempio concreto: il nostro negozio si trova a ridosso della zona dov'è crollato il ponte Morandi. Ci siamo di colpo trovati ad essere isolati dal resto della città. Al di là di ogni altra considerazione sulla gravità di quanto accaduto, ciò ha avuto forte ripercussioni negative anche sul nostro fatturato. Si sono dovute fare molte rinunce, purtroppo anche nei confronti di giovani che erano stati inseriti a tempo determinato e si erano impegnati a fondo, ma che non è stato possibile riconfermare. In quel momento è stato fondamentale, con tutto il negozio, sentirci ognuno responsabile verso l'altro ancora di più, tutelarci a livello collettivo.

È stata una sferzata, una situazione in cui ognuno si è rimesso in discussione: se, "prima", in qualche occasione si poteva anche pensare di non fare qualcosa perché qualcun altro ci avrebbe pensato, "dopo" ciascuno ha compreso che si doveva fare tutti insieme, altrimenti saremmo andati a sbattere. C'è stata una grande risposta positiva da parte di tutti, ognuno ha sentito immediatamente qual era la cosa giusta da fare, in ogni situazione. È un po' come quando di notte una coppia sente il proprio bimbo che piange: se senti il pianto, l'istinto ti dice di alzarti e andare a vedere. Se non ti alzi e aspetti che sia l'altro a farlo, tradisci te stesso e gli altri. Ed è così che iniziano i problemi.

### **Comportarsi da impresa civile ha senso anche economicamente?**

Certamente. Anche perché il fatto di lavorare in un'azienda che sai, e avverti, sente molto l'importanza di essere presente sul territorio e vicina alle esigenze delle persone, ti aiuta a valorizzare il tuo lavoro inserendolo in una prospettiva più ampia.

Perché lo vivi come un contributo alla collettività. Ed è più bello. Cosa che diventa particolarmente evidente in occasione di emergenze. Il giorno del crollo del ponte Morandi, quando mi trovavo in vacanza con la famiglia a centinaia di chilometri di distanza, ricordo di essere stato al telefono per ore con la Protezione civile per aprire il negozio la sera stessa: c'era bisogno di tutto e i nostri capi-settore di negozio sono stati fantastici, sono arrivati a dare una mano il prima possibile. Ma anche in passato, quando Genova è stata colpita da alluvioni, abbiamo contribuito con materiali, spalando il fango, adoperandoci per sistemare le scuole. La difficoltà vera è riuscire a vivere tutto questo, cioè la spinta verso l'altro, il territorio, la comunità, nelle condizioni normali di ogni giorno.

### **Qual è a suo avviso l'obiettivo ultimo a cui deve tendere un'impresa civile?**

L'obiettivo che credo valga per noi come per ogni azienda del settore retail, è diventare davvero parte della comunità, andando oltre le differenze. Il cliente, intendo, deve sentire che venendo in negozio trova un luogo e persone con cui può condividere. Leroy Merlin è presente in Italia in 48 città: in ognuna di esse abbiamo la possibilità, e la responsabilità, di diventare una comunità nella comunità. È così che l'impresa civile può fare la differenza. A quel punto la sostenibilità economica viene da sé.



# IL NATALE CHE RIGENERA

**Di Frà Stefano Tondelli, Responsabile Centro Accoglienza Caritas di Assisi**

Il Natale è uno degli eventi che segna profondamente l'umanità degli ultimi duemila anni, tanto che San Francesco ha addirittura "inventato" il presepe, cioè una modalità per poter vedere e gustare questo fatto straordinario... e questa tradizione è arrivata fino a noi. Ma – vi chiederete – perché San Francesco ha sentito il bisogno di rimettersi davanti a quell'avvenimento? Perché è così importante fissare gli occhi concretamente sulla quella nascita povera ed umile di Gesù?

Il Natale è molto più di una semplice festa mondana e la nascita di Gesù è qualcosa di molto più di un semplice fatto emozionale. È una festa che va alla radice stessa della generatività, della capacità cioè dell'uomo di generare vita attorno a sé, di non essere solo consumatore del creato e sfruttatore degli altri, di non essere solo un parassita che sfrutta e infetta gli esseri viventi che ha attorno. Perché questo è il rischio che ciascuno di noi può correre: vivere solo per sé, senza generare vita e bellezza.

La nascita di Gesù ci dice che senza il principio di generatività che è il Natale, il mondo è destinato ad una involuzione e l'uomo non trova il senso pieno della sua vita e la felicità piena. Può infatti un "parassita" essere felice? Sarà forse soddisfatto e appagato per un periodo... ma poi si ritroverà vuoto e dovrà continuamente andare in cerca di qualche vita a cui attaccarsi, qualcuno da sfruttare, qualcosa da cui dipendere: sazio nel ventre ma disperato nell'anima! Ecco allora l'uomo moderno continuamente preoccupato di sé, di come poter mantenere il proprio stile di vita, in ansia di fronte agli eventi inaspettati che gli tolgono il controllo sulla propria vita.

È allora che ci soccorre la sapienza del Natale. Dio nella sua infinita misericordia ci ha fatto vedere in Gesù, quello che siamo chiamati ad essere anche noi. Così San Paolo ci parla del Natale nella lettera che scrive agli abitanti di Filippi (Fil 2,6) che forse erano un po' troppo ripiegati su sé stessi (come noi):

*"Cristo, pur essendo di natura divina,  
non considerò un tesoro geloso la sua uguaglianza con Dio;  
ma spogliò sé stesso, assumendo la condizione di servo  
e divenendo simile agli uomini..."*

La prima parola chiave della generatività è quindi TESORO: ognuno di noi non solo "ha" dei doni, dei tesori dentro di sé, ma ciascuno di noi "è" un tesoro, prezioso e unico! Questa ricchezza siamo chia-

mati prima di tutto a riconoscerla: molti non sanno riconoscersi importanti e portatori di doni unici e irripetibili e quindi passano la vita scontenti a cercare di imitare altri, cercando di scimmiettare i potenti e i vip di turno. Gesù aveva un tesoro, il suo essere Figlio di Dio.

La seconda parola chiave è DONO: quando Gesù scopre il suo tesoro, il suo essere Figlio di Dio, sa che la generatività, che è nel cuore di Dio, chiede di condividere questo tesoro con altri, perché solo così il tesoro che siamo e che abbiamo porta frutto e si accresce e si potenzia dentro di noi invece di ammuffire e marcire.

Infine ecco la terza parola: la parola “dono” infatti va di pari passo con la parola SPOGLIARSI. Farci dono e condividere, passare un tesoro all’altro, implica necessariamente passare attraverso una perdita... una perdita che all’inizio provoca sempre fatica e turbamento ma che poi lascia un’eredità di pace e gioia.

Vediamo tutto questo nella vita dei santi ma anche nella vita di tante persone semplici, coraggiose e belle che incontriamo nella porta accanto.

Come conclusione voglio condividere con voi un episodio a questo proposito: un giorno non sapevo come aiutare una famiglia che aveva una bolletta da pagare. Ho incontrato un signore anziano che usciva dalla Messa e gli ho detto:

“Ti faccio un regalo speciale. Una bolletta di una famiglia povera da pagare!”.

Lui mi ha guardato con i suoi occhi profondi e con un sorriso mi ha risposto: “Lo sai che oggi è il mio compleanno?”.

Io naturalmente non potevo saperlo e sono rimasto stupito.

Lui ha ripreso: “Grazie, nessuno mi ha mai fatto un regalo bello come questo... La pagherò senz’altro!” Dopo poco tempo quel signore è venuto a mancare ma il suo amore, la sua capacità di farsi dono e di spogliarsi per i fratelli continua a generare vita nei suoi figli e nelle persone che ha beneficiato... e anche in me!

Buon Natale!

SE VUOI CONTATTARCI SCRIVI A  
SVILUPPO.SOSTENIBILE@LEROYMERLIN.IT

CSR.LEROYMERLIN.IT

**LEROYMERLIN**  
*Voglia di fare casa.*