



**COMITATO TECNICO SCIENTIFICO
FORUM PERMANENTE SUI VALORI DELL'IMPRENDITORIALITA'
ILLUMINATA DALLA FEDE**

Roma, 6 ottobre 2011

**Impresa – Cultura – Bene Comune
Intervento Prof. Ferro – Past President UCID Nazionale**

1) Premesse

Sono sempre grato al Signore di avermi donato delle skills imprenditoriali. Le ho considerate talenti di identità preziosi in ogni fase della vita.

- Nel percorso scolastico dedicando attenzione ad iniziative di solidarietà verso persone bisognose ed emarginate con la San Vincenzo de Paoli, e di condivisione di progetti con altri giovani sul piano della cultura e della animazione sociale.

- Nella scelta degli studi universitari, seguendo prima la facoltà di Economia e Commercio, considerata adatta (anche se venivo dal Liceo Classico, culla di studi umanistici) ad offrirmi le tecniche opportune, e poi entrando in banca – che ritenevo cellula vitale per concretizzare idee e progetti imprenditoriali - ma prendendo contemporaneamente una seconda laurea in Scienze Politiche per avere un certificato accademico firmato da mio padre : sarebbe stata un'imperdonabile omissione non aver colto questo privilegio durante il suo quasi ventennale Rettorato.

- Nel matrimonio e nella vita familiare fondendo la sensibilità di mia moglie al bello e all'arte, con la mia vocazione, talora dispersiva, per tutto il nuovo ricavabile dalle risorse umane. Un antidoto forte contro il deprimersi e lo scoraggiarsi davanti ad insuccessi o situazioni negative, perché si aprono sempre altre opportunità altrove. E così il fatto di non aver avuto il dono dei figli ci ha maturati in un sodalizio straordinario di amore e di entusiasmo nel guardare agli altri come prossimo, senza subire le tentazioni del familismo e del "hortus conclusus".

- Nell'essere docente universitario di economia internazionale guardando soprattutto ai processi di crescita degli studenti. Perché ritenevo impossibile trasmettere il "fascino del fare" se non lavoravi all'interno delle realtà economiche, (prima come funzionario della Banca Commerciale, poi con responsabilità di gestire un'azienda avviata dai risparmi dei miei genitori), pur rinunciando alle prospettive di carriera accademica impedita dal fatto di avere un "doppio lavoro".

- Nella titolarità di un'impresa specializzata in un comparto tipico italiano (macchine per produrre pasta) sviluppandola da metà anni '80 nell'internazionalizzazione e nella ricerca come binari per lo sviluppo. Sempre con lo stupore, andando in officina, di vedere pezzi di acciaio trasformati in impianti intelligenti per prodotti sempre "più buoni e meno cari".

- Nell'applicazione – con maggiore intensità a partire dagli anni novanta – nella guida e nella crescita di un ente non profit (alla cui nascita avevo partecipato trent'anni prima e che poi avevo seguito imparando da un prete e da una donna, cosa si poteva / doveva fare per dare serenità agli anni della terza età) portandolo sulla frontiera avanzata della “longevità come risorsa”, dimostrativa che “la pietra scartata dai costruttori è divenuta testata d'angolo”

Ho inteso fare queste “premesse di vita” (che al di là di alcune specificità, ritengo comuni a tanti colleghi qui presenti) per sottolineare come lo spirito imprenditoriale, riconoscendone la provenienza come dono, riempie di senso l'esistenza umana e nella volontà dell'andare oltre, agevola la ricerca di dimensioni trascendenti. Lo spirito imprenditoriale informando la vita esprime sostanzialmente una cultura. E' questo il taglio con cui affronto il tema: un taglio dall'interno che vede nella dimensione “cultura” ciò che promuove i comportamenti. Non mi addentro quindi negli aspetti storico-documentali che legano l'impresa alla cultura nell'accezione tradizionale: ci sono stati e ci sono anche oggi luminosi esempi di questa tradizione di mecenatismo illuminato. Furono i lanaioli di Firenze a realizzare le splendide facciate del Duomo; furono i ricchi mercanti europei a finanziare l'attività di illustri pittori e scultori ; sono i lasciti di molti collezionisti/businessmen ad arricchire il patrimonio di tanti musei. Si tratta di una declinazione importante ma collaterale rispetto alla capacità qualificante dello spirito di impresa di generare cultura di comportamenti.

2) Impresa = cultura di comportamenti

E' opportuno ricordare che se in poco più di due secoli – dall'inizio della Rivoluzione Industriale - la popolazione della Terra si è praticamente decuplicata (dai 750/780 milioni di fine '700 ai quasi sette miliardi di oggi), determinante è stato il contributo dell'impresa nel realizzare, innovando continuamente, una produzione di beni e servizi enormemente aggiuntiva rispetto alla stock esistente in natura, indirizzandola al miglioramento della qualità della vita. Alla concretizzazione dell'invito abramitico del “Crescete e moltiplicatevi”, l'impresa non ha dato una risposta solo quantitativa, ma anche qualitativa perché nel contempo ha prodotto e realizzato valori : valori personali, come l'onestà e la trasparenza; valori professionali, come la spinta all'eccellenza e la sinergia tra competenze diverse; valori collettivi, come la premiazione del merito, l'assunzione della responsabilità, il rispetto degli impegni; valori istituzionali, come la capacità di ottenere più di quanto consuma, un output maggiore dell'input, legittimando con questa creazione di risorse la propria soggettività istituzionale.

Oggi con la crisi di tanti assetti e con il disimpegno di tante istituzioni, l'impresa riesce a perseguire il Bene Comune in quanto costituisce una comunità di persone che si muove unita, coinvolgendole in finalità condivise: quasi un'eccezione nel desolante panorama delle frammentazioni, degli egoismi e delle separatezze che ci circonda. E' una straordinaria realtà questa dell'impresa, realtà che tanto ci assorbe, ricca di un potenziale inesauribile.

Sta infatti nel DNA dell'imprenditore, del dirigente, del professionista questa competenza di unire frammenti, di mettere insieme fattori diversi per conseguire

un risultato: un bene che vale di più. Di fronte ai problemi di crescenti disuguaglianze nel mondo, impossibili da risolvere con il bagaglio delle politiche tradizionali; di fronte a una società incapace di ritrovare coesione; di fronte ad un impianto socio-economico in cui gli uomini vivono da competitors e rivali, chi ha queste competenze capaci di valore aggiunto attraverso processi di connessione e trasformazione, non può non avvertire l'urgenza di promuovere lo Sviluppo. Ma quale Sviluppo ? Quello disordinato e contraddittorio che separa l'economia dal sociale, la ricchezza dal lavoro, il mercato dalla democrazia, gli strumenti dai fini, l'individuo dalla comunità ? Certamente no, perché queste rotture portano al sfilacciamento e alla distruzione del tessuto civile.

L'impresa ha la sua missione nell'aggregare, riunire, finalizzare. E' quindi momento importante, struttura fondamentale in questo processo di ricomposizione. Siccome l'impresa è fatta di uomini, è l'uomo che deve assumere un abito imprenditoriale di creatività nel "conoscere, fare ed avere", quale protagonista di traguardi più avanzati, in continuità con il progetto di Dio Creatore.

Entriamo quindi in ciò che qualifica l'apporto dell'impresa - soggetto di trasformazione, innovazione, relazione, confronto, efficacia, produttività, libertà, determinazione, responsabilità - alla cultura di oggi, epoca di globalizzazione, focalizzando una decina di connotazioni culturali specifiche.

La cultura del lavoro, sintesi del pensare, agire e volere propri dell'uomo.

Nella dimensione d'impresa le qualità tipicamente umane trovano un momento non solo applicativo, ma organizzativo per esprimere il meglio e il massimo. Quanta diversità rispetto alla ideologia comunista che teneva distinta la funzione del pensare (riservato agli organismi di partito) da quella del fare, subalterna e meramente esecutiva ! Ma ciò separa l'integrità e l'unitarietà dell'uomo quale organismo vivente fatto di corpo, di cuore, di anima, di intelletto, di volontà collegati ed integrati sussidiariamente.

Ma altrettanto enorme è la diversità dalla ideologia finanziaria che sfrutta i divari rompendo i circuiti della sussidiarietà, attraverso la manipolazione di informazioni e lo strumento di tecnologie avanzatissime per incidere sui movimenti monetari; un sistema che non crea risorse aggiuntive ma le espropria con distruzioni colossali di valori formati nel tempo quali frutto del lavoro.

La cultura del rischio, per raggiungere un obiettivo, una meta volendo andare oltre, con razionalità e conoscenza. Non è l'azzardo slegato da ciò che si è e da ciò che si ha intorno ; non è l'improvvisazione che conta su "ipotesi" che possono o non accadere. Si tratta di un comportamento che incorpora l'impegno di mettercela tutta, assunto come sfida da protagonista, non da spettatore che scaramanticamente punta su un certo evento.

Carattere distintivo di questa cultura del rischio sta nel costruire qualcosa che non c'è, qualcosa che va a migliorare lo status quo di partenza. Questo andare oltre si alimenta di ricerca, di investimenti, di progetti a medio-lungo termine, di formazione.

La cultura, forte, delle regole : una cultura così radicata non perché c'è un sistema di controllo ispettivo contro azioni deviate per cui le mancanze vengono pesantemente sanzionate, ma perché c'è la forza della positività - creare valore aggiunto - che diffonde ed instaura un agire generalizzato, convergente su

obiettivi e su mete misurabili, quantificabili, dando a tutti la consapevolezza di una partecipazione viva, autentica. Allora non c'è spazio per scorciatoie, furbizie, diversioni, ma si sta insieme per legami funzionalmente strutturati, per adesioni forti. Un modo di capire le regole non come steccati da abbattere od aggirare, ma come positivo reciprocarsi per migliorare, come avviene nell'agonismo sportivo.

La cultura della sostenibilità e della sobrietà : un continuum di attenzioni e di interventi, da un lato per evitare sprechi, per fare il massimo con il minimo, per realizzare sostanza e non apparenza; dall'altro per generare benessere nel presente e in futuro, per misurare la marcia in avanti con la cadenza del "passo secondo la gamba" in cui la gamba diventa più muscolosa, meno flaccida, più allenata con la sobrietà e quindi in grado di compiere passi più lunghi e più sostenibili nel tempo..

La cultura dei saperi taciti non formali, perché è l'impresa che fa da contenitore e miscelatore dei contatti e dell'ibridazione di saperi diversi, quotidianamente, dal basso, in un contesto che comprende l'interno e l'esterno, guardando all'efficacia. I processi di internazionalizzazione di tantissime imprese italiane hanno trovato la forza propulsiva in questa assimilazione di saperi taciti non formali. Così le imprese ossigenano la società della conoscenza anche lontano dai recinti ove si produce sapere validato ma fallibile; non a caso (fin dai tempi dell'appartenenza ai giovani industriali di Confindustria) chiediamo l'abolizione del valore legale del titolo di studio.

La cultura del potenziale, qualità tipica dell'impresa innovatrice e del contesto con cui interagisce. E' il percorso dell'attività dell'uomo che si trasforma in capitale umano quando esprime nascoste, latenti energie, sviluppandole. Inserito nell'impresa, fa crescere "il potenziale" stimolando sia l'interno che l'esterno ad adeguarsi per cogliere il germe espansivo. Una conferma della validità e della vitalità della cultura del potenziale viene dall'esperienza dei "distretti industriali", costituiti e formati dal basso; quando poi la politica li ha voluti "trattare" per ricavare poltrone di *governance*, si sono rattrappiti perché ostacolati nel manifestarsi pieno del potenziale. E questo spiega purtroppo anche il fatto di tanti giovani bravi che vanno fuori Italia per poter promuovere il loro potenziale, considerando oppressivo e limitativo il contesto nazionale.

La cultura delle capacità. Prendersi cura del potenziale e trasformarlo in capacità; un processo culturale dell'impresa non esogeno né lineare, ma endogeno che si accumula nel tempo. Per concretizzare la cultura delle capacità, occorre fondarla nella cultura del merito. La cultura delle capacità sprigiona tensione, trasmette fiducia, stimola entusiasmo nell'andare oltre. Ad esempio, è stata la cultura industriale della capacità a rendere funzionante la raccolta e il trattamento differenziato dei rifiuti. La cultura delle capacità non è un dato, ma un prodotto che reciproca spirito imprenditoriale e contesto diventando fertile con la libertà, come giustamente ha sottolineato Amartya Sen circa l'affermarsi della capability.

La cultura della creazione di valore si pone come connotato armonico e sinergico delle articolazioni culturali declinate. Non è un target esterno, un idolo da venerare pena la delegittimazione, ma l'esito progressivo, globale, intrecciato alla

cultura del lavoro, alla cultura del rischio, alla cultura forte delle regole, alla cultura della sostenibilità e della sobrietà, alla cultura dei saperi taciti non formali, alla cultura del potenziale e alla cultura delle capacità. E' intrinseco alla società della conoscenza. E osservando quanto sia difficile individuare oggi traiettorie di sviluppo per il Paese e quanto blando ed esiguo sia stato negli ultimi 15 anni il ritmo della crescita italiana appare chiaro il deficit di "ignoranza" che abbiamo e che purtroppo ci accompagna. Perché l'impresa è soprattutto cultura di processo e di sistema di cui la creazione di valore costituisce premessa per lo sviluppo.

3) L'incomprensione generalizzata

Nel nostro paese, l'impresa con queste dinamiche culturali, non è capita: c'è un pregiudizio ideologico negativo nella sinistra che si richiama alla concezione marxista; c'è una visione totalizzante nell'ideologia liberista che non riesce a distinguerla dal mondo della finanza e dalle sue scorribande; c'è un approfondimento, ancora purtroppo limitato ai vertici, nel mondo della Chiesa che ha difficoltà ad introdurre il messaggio universale di speranza, proprio della Dottrina Sociale, che può alimentarsi con il connotato tipicamente antropologico e positivo dello spirito d'impresa. Questo isolamento determina l'affermarsi di culture superficiali e contrapposte che spiegano la crescente marginalità del nostro Paese. Ne cito due a titolo esemplificativo.

La cultura dell'emergenza: una patologia che invece è diventata prassi fisiologica. Tutto si fa improvvisando, invertendo procedure, e davanti ad un evento imprevisto o non scontato (dal terremoto, alle manovre del debito pubblico, alle immigrazioni) si escogitano magiche misure. Ma così non si incide sui processi che invece sanno gestire anche il problema improvviso; così non si fa sistema, solo si bypassano i presidi costruiti nel tempo. L'effetto è dirompente rispetto alle connotazioni proprie delle società della conoscenza, ma ancor peggio, si disattendono equità, coesione, sostenibilità.

La cultura del tavolismo, come momento miracolistico di discussione, per esporre le varie posizioni con un sapore di democrazia. L'importante è esserci al tavolo, non ciò che ne esce come comportamenti complessivi. E' validazione di presenze che si autolegittimano l'un l'altra, non lievito per dinamiche di processo o di sistema. Questa aspirazione al tavolo ha inquinato anche i meccanismi di tante associazioni rappresentative delle forze sociali moltiplicando sigle e frammenti. Con la cultura dell'emergenza e del tavolismo si deresponsabilizzano gli organismi istituzionali che si defilano o si dimostrano inefficaci.

Basta guardare agli effetti spaventosi prodotti dalle crisi finanziarie di questi tempi, la cui prevenzione era compito di specifiche istituzioni, a tutela del risparmio (Bankitalia) e a tutela del ruolo delle Borse nel supportare il sistema produttivo (Consob) . Il 29 maggio 2010 sui maggiori quotidiani italiani apparve con la firma dei tre ultimi Presidenti UCID (De Rita, Merloni, Ferro) una inserzione di chiara provocazione/dimensione culturale da parte di chi fa impresa.

“Vogliamo essere imprenditori per lo sviluppo, non schiavi della speculazione finanziaria” !

Nel settembre 2005, l'UCID – Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti - lanciò il proprio appello per una nuova responsabilità degli imprenditori.

Oggi ritiene necessario un appello alle responsabilità istituzionali di fronte alla strapotere della finanza.

Il comportamento devastante di una speculazione finanziaria che tutto travolge **lascia infatti sbigottiti gli imprenditori, dirigenti e professionisti cristiani che hanno sempre creduto e credono**

- al **primato dell'economia reale**, contro tutte le enfattizzazioni del peso delle attività finanziarie;
- al **primato dell'impresa** come luogo di continua concreta innovazione tecnologica e produttiva, contro ogni illusione che il valore si formi sulla carta;
- al **primato dell'imprenditorialità personale e del mercato responsabile** come momento di crescita e di mobilità sociale, contro il rattrappimento nelle paure e negli adattamenti passivi alla crisi.

La propensione ad un pragmatismo del quotidiano, che riduce di molto la capacità di trovarsi uniti nel perseguire obiettivi di lungo periodo, ha di fatto lasciato campo alle scorribande di una speculazione senza scrupoli.

Ma dove sono le autorità monetarie quando la massa speculativa punta al fallimento della Grecia? Quando vedono perseguire lo scardinamento del valore di una moneta che ha rappresentato decenni di sforzi per aggregare una volontà comune di sviluppo? Quando assistono nello spazio di un mattino ad oscillazioni enormi delle quotazioni borsistiche di una azienda?

Forse non ricordano di averci sempre detto che la Borsa serve ad incanalare il risparmio verso le attività produttive; **che la tutela del risparmio è sacra**; che l'accumulazione del capitale nell'impresa è esito del processo di faticosa accumulazione di conoscenze organizzative e innovative da parte degli imprenditori dell'economia reale.

Ci dicono invece che "i mercati finanziari sono il cervello dell'economia. Non se ne può fare a meno, ma se il cervello non funziona, il resto del corpo è a rischio": una frase che **noi operatori sul campo, che mettiamo mente e cuore nelle nostre aziende e consideriamo strumentale la finanza** non possiamo accettare. Non possiamo accettare che il mondo sia solo numeri, flussi di numeri, masse di movimenti finanziari, incapaci di rendersi strumento per lo sviluppo e per la crescita.

La speculazione finanziaria è un contagio che distrugge lavoro, uccide persone, impedisce la valorizzazione dei talenti, mortifica l'uomo. **Le autorità monetarie hanno creato un mostro, il mercato finanziario dominato dalle speculazioni, ed ora non sono capaci di governarlo**, tranne che immaginare di "porre esplicitamente a carico dello Stato una quota maggiore di rischio sistemico ...con l'assunzione da parte dello Stato di assicurazione di ultima istanza"; **un inaudito addossamento di carico sulle spalle della collettività.**

Gli imprenditori, i dirigenti ed i professionisti cristiani non fanno domanda di incentivi, di protezione, di privilegi; vogliono e sanno fare offerta di nuovi prodotti, di nuovi servizi, di nuove opportunità di utilizzo individuale, di copertura dei bisogni collettivi, collegando lo sviluppo dell'impresa con lo sviluppo del sistema in una nuova stagione più cosciente, per effetto della crisi, nel costruire il Bene Comune. Perché ciò si realizzi, **sta alla politica fare offerta di strutture e strumenti che non diano sponde istituzionali agli esiti della speculazione, ma ricostruiscano la legalità del circuito virtuoso che deve esistere fra valori finanziari, valori economici e valori umani.**

Roma, 29 maggio 2010

Le sconvolgenti manifestazioni della crisi di agosto/settembre 2011 non hanno avuto dalla autorità monetarie una spiegazione; ma nei loro compiti c'era e c'è la precisa responsabilità di salvaguardare il risparmio impedendo di far travolgere i mercati da una massa finanziaria senza controllo. Eppure ci avevano imposto la normativa MIFID; ci avevano obbligati a sottostare alle regole di Basilea 3; ci avevano riempito la testa delle capacità dello Stability Fund. Hanno imposto cospicui aumenti di capitale alle nostre banche ma così la speculazione finanziaria ha trovato prede più ricche con la "base" priva di mezzi per sostenere la quotazione dei titoli. Altro che creazione di valore: non è servito a nulla, se non appalesare una totale perdita di sovranità. Perché per giocare sul piano mondiale tutti sanno che occorrono adeguati strumenti operativi insieme all' introduzione

di avanzate tecnologie, comportamenti realizzati dai 4-5 big mondiali della finanza privata. Chi di noi è competitivo lo è per i prodotti, non per le circolari e gli ordini di servizio..

Ci hanno defraudato del mercato, il cui funzionamento ha bisogno di regole, proprio per non essere schiavo di posizioni dominanti.

Oggi si usa la parola “mercato” per definire una realtà che “mercato non è” in quanto dominato a monte da chi persegue interesse speculativi e di parte.

Se le più importanti istituzioni, come le banche centrali non sono riuscite a svolgere il loro ruolo istituzionale occorre che altri soggetti vadano oltre le dinamiche consuete per incorporare obiettivi più vasti, aggreganti, capaci di sviluppo e non di distruzione. Ecco la sollecitazione al mondo imprenditoriale che ha saputo affrontare con innovazioni, con investimenti, con comportamenti incisivi le dinamiche della competizione superandole. All’opposto di chi detentore di potere per legge ha preferito usare la sua influenza non per competere contro le forze eversive della finanza ma per imporre vincoli burocratici e amministrativi che paradossalmente hanno fatto il gioco della speculazione.

Approcci culturali disastrosi, lontanissimi dalle articolazioni della cultura d’impresa, dianzi ricordate.

Ma oggi siamo qui non tanto per denunciare ciò che non va ad opera di altri, ma anche per riflettere sulle nostre omissioni : non abbiamo fatto tutto il possibile per inserire l’impresa con le sue precise declinazioni culturali come soggetto che partecipa alla costruzione del Bene Comune.

4) Coinvolgere le dinamiche culturali dell’impresa verso il Bene Comune.

Per far ciò occorre innanzitutto un supplemento d’impegno, incardinato su quel differenziale che caratterizza la vita del cristiano rispetto al non credente. Un supplemento “dovuto” per riconoscenza verso colui da cui abbiamo ricevuto lo spirito imprenditoriale e per testimonianza sollecitata da Cristo nel far fruttare i talenti. Un supplemento possibile : questa trasformazione dell’impresa in strumento per il Bene Comune avviene nel pieno rispetto delle specificità culturali di impresa, anzi apporta a ciascuna un valore aggiunto specifico. Non ricorre a culture estranee allo spirito ; l’afflato dello spirito unifica e fa massa di sistema per andare oltre. Un ingrediente di questa trasformazione sta nell’accedere alle dimensioni del dono e della fraternità che diventano raccordi avanzati, essenziali e caratterizzanti, mentre prima erano accidentali. La motivazione della fraternità è un qualcosa di strutturalmente diverso dalla estensione a nuovi soggetti delle opportunità, dei prodotti/servizi della mia impresa ??? Non fa parte nello scalino certamente più alto della filiera che vede la relazione con persone nuove attraverso la capacità di soddisfare meglio i loro bisogni ??? Quindi non si tratta di una posizione contraddittoria, antitetica, ma di una prospettiva coerente allo schema gestionale di porre al vertice delle scelte quei valori molto più alti, più definitivi della natura umana. Ad esempio : l’accettazione della concorrenza, in cui il risultato rispetto al competitore ci è sfavorevole, non può essere interpretata in positivo come riconoscimento di un confronto di cura, di attenzione su come servire meglio, fraternamente, l’universale famiglia umana ? E quando, nell’investire in ricerca e il risultato finale non favorisce lo sforzo, non mi è più positivo pensare che l’ho fatto donando qualcosa – non avendo ricevuto corrispettivo – per il progresso ? Ecco il cambiamento che deve avvenire in noi, misurandoci per aderire al messaggio cristiano. Dobbiamo aspettare che siano le

crisi finanziarie della speculazione a privarci di risorse quando invece avremmo potuto donarle ?? I disastri sono gli avvocati del cambiamento Non lasciamoci irretire dalle abdicazioni delle nostre capacità; la cultura della capacità non presenta limiti. No ai divari crescenti. No agli sconvolgimenti risolti da guerre, conflitti, criminalità. No al rapporto interpersonale che considera l'altro un rivale. No , perché non sono effetti dovuti ad una fatalità esterna, ma dipendono dall'uomo, dai suoi comportamenti. E chi può iniziare il cambiamento se non coloro che sono in grado di creare nuove risorse attraverso una cultura d'impresa impregnata di fraternità e di dono ???

Oggi nella società della conoscenza, l'economia relazionale non obbedisce alle regole della scarsità ! Dare conoscenza non priva colui che ne fa dono. L'intelligere collettivo – che è cultura vera - diventa tappa importante, nuova, del Bene Comune.

Quante volte abbiamo trovato la nostra, la propria felicità nella gioia di procurare gioia agli altri ! Il mondo è un villaggio: l'abbondanza è possibile. Si può vivere di più e meglio. Questo convincimento non può non avere i suoi principali assertori se non negli eredi di quella rivoluzione industriale che ha corrisposto all'invito divino del crescete e moltiplicatevi ed ora, non cambiando mestiere, ma operando con i propri schemi culturali (come illustra la parabola di Zaccheo) è in grado di produrre qualità di relazioni antropologicamente fondate. : è il sentimento della fraternità che rafforza i legami; è l'agire donativo che riduce squilibri e promuove coesione sociale.

La logica dello scambio di equivalenti non può essere la sola costitutiva di un ordine umano che abbia l'orizzonte del progredire; investiamo in strumenti e formule che incamerano meccanismi di accompagnamento tra disuguali, che uniscano potenzialità e capacità , anche lontane, nell'andare oltre.

Vorrei ricordare a questo punto l'iniziativa del nostro Centro SIRI che riunisce imprese che hanno accettato questa sfida: quante energie latenti ci sono all'interno delle nostre aziende; quante possibilità di renderle esplicite ed organizzarle per conseguire obiettivi che valorizzano l'impresa stessa e nel contempo costruiscono Bene Comune !

L'impresa ha la sua missione nell'aggregare, riunire, finalizzare. E' quindi momento importante, struttura fondamentale di questa ricomposizione. Ripetiamo : siccome l'impresa è fatta di uomini, è l'uomo che deve assumere un abito imprenditoriale di creatività nel conoscere, fare ed avere, protagonista di traguardi più avanzati, in continuità con il progetto di Dio Creatore.

Per chi, come noi dell'UCID, è dentro a queste dinamiche, scatta una responsabilità diretta, non delegabile: l'uomo ha il compito ed i mezzi per migliorare il mondo in cui vive.

L'impresa è incubatore di fiducia; quando fabbrica un bene od un servizio per soddisfare un bisogno, quando innovando produce nuovi prodotti, mobilita fiducia, promuove aspettative di fiducia, stimola relazioni basate sulla fiducia.

Non siamo soggetti ad una fatalità, non può essere la finanza a condizionarci: possiamo, dobbiamo intervenire. Lo facciamo e ci riusciamo quando, con il nostro brand, allarghiamo le nostre quote di mercato: è una risposta di fiducia. Ebbene, dato questo driver competenziale, il mondo imprenditoriale va sostenuto nel promuovere "processi, prodotti e servizi" che facciano crescere l'amore e la giustizia in campo sociale utilizzando le energie latenti che esistono in azienda, finalizzando tali obiettivi già durante le trasformazioni produttive.

Un messaggio di speranza basato sulla fiducia, quella fiducia che è considerata strategica nelle più recenti analisi economiche, come è confermato dall'approccio innovativo del Premio Nobel dell'Economia 2009 Oliver Williamson, secondo cui il contrattualismo negli accordi, la spasmodica ricerca di regolare tutto nei contratti, fa solo crescere le spese e non evita disimpegni e difformità, mentre un rapporto leale tra le parti – possibile in un contesto positivo – consente notevoli economie. La costruzione della fiducia passa attraverso la condivisione di valori e di fini tra persone e porta all'umanesimo integrale; per arrivare lì ci vuole responsabilità. E chi deve dimostrarla per prima questa responsabilità affinché l'economia serva l'uomo e non se ne serva, come spesso è avvenuto ed avviene? La devono dimostrare gli uomini e le donne di buona volontà che lavorano nell'impresa, perché è questo il soggetto fucina di cambiamento, di innovazione e di sviluppo. E' un compito che tocca propriamente a loro, cioè a noi, a ciascuno di noi, anche perché non esiste un itinerario unico, universalmente valido per la strada dello sviluppo che è duraturo soltanto se fa sinergia tra crescita e progresso, tra core business e comunità, tra "fabbrica" e territorio, ove ciascuna impresa liberamente adotta la strategia valida.

Già nel 1933, dopo la crisi del '29, il grande economista Keynes scriveva: "Il capitalismo decadente, internazionale ma individualistico, nelle cui mani ci siamo trovati dopo la guerra, non è un successo. Non è intelligente, non è bello, non è giusto, non è virtuoso e non mantiene quel che ha promesso. In breve, non ci piace e stiamo anzi cominciando a disprezzarlo. Ma quando ci domandiamo che cosa dobbiamo mettere al suo posto siamo estremamente perplessi".

Oggi la finanza ha aggiunto lievito a questo disprezzo per cui a maggior ragione l'impresa deve diventare il soggetto capace di creare valore condiviso, o meglio di costruire Bene Comune.

Sta qui la ragione forte della costruzione di un piano operativo che individui le strategie aziendali per la costruzione del Bene Comune. Il Centro SIRI si cimenta in questa cultura. Ci sono vizi da estirpare e virtù da promuovere; dalla miopia alla tensione per il futuro; dal lassismo al miglioramento continuo; dall'individualismo al senso di appartenenza; dalla chiusura all'integrazione organizzativa; dall'autoreferenzialità all'orientamento al servizio; dall'ingordigia all'equità; dal cinismo alla coscienza sociale; dall'avidità alla generosità. Passaggi di cultura valoriale.

Noi conosciamo come si soddisfano i bisogni: laddove si constatano asimmetrie serve la competenza gestionale per elevare la controparte e ciò implica dono: non siamo imprenditori che sfruttano gli squilibri per guadagnare sulla pelle di chi si trova in posizione di inferiorità. Altrimenti agiremmo senza scrupoli, come fa la finanza speculativa: l'impresa invece è aggregazione di uomini.

Partendo dalle esperienze vissute per dare elementi di rilevanza scientifica all'assunto del Centro SIRI cito un paio di esempi. Quello dell'industria che fabbrica impianti esportando nel mondo gran parte della sua produzione. Gli specialisti andando in vari paesi ancora in fase di sviluppo per montare tali macchinari, si accorsero come era scarsa l'attenzione agli incidenti sul lavoro, all'integrità fisica della persona che lavorava; non c'erano processi formativi al riguardo in quelle fabbriche, e quindi percependo con crescente preoccupazione queste situazioni negative, informarono i vertici aziendali. L'azienda decise di organizzare degli interventi, gratuitamente, da un lato insegnando i lavoratori a proteggere e a tutelare il proprio corpo, dall'altro aiutando le imprese a installare

meccanismi di controllo. Diminuendo l'assenteismo in fabbrica, il recupero di questi giorni unito ad una parte delle ferie, venne utilizzato per recarsi in quei paesi, senza alcuna remunerazione, ad insegnare a quei colleghi stranieri come lavorare senza mettere a repentaglio la propria vita e a suggerire a tante altre fabbriche adeguati dispositivi di intervento. L'impresa italiana si faceva carico delle spese di viaggio e soggiorno dei propri lavoratori per questa missione. Una scelta libera aziendale in cui tutte le componenti d'impresa hanno donato qualcosa, estranea a quella focalizzata esclusivamente sul *core business* che persegue solo il profitto a favore degli azionisti in un'ottica di breve termine. E questo è servito – essendo ormai in corso da 4 anni questi rapporti – a ridurre del 40% incidenti mortali e gravi in quelle fabbriche, consentendo così a lavoratori più integri di partecipare alla costruzione del Bene Comune, e ciò grazie alla “gratuità” dell'apporto dell'impresa italiana.

Un altro gruppo industriale, constatato che le nuove tecnologie consentivano minor utilizzo degli spazi, mise a disposizione in comodato gratuito ad artigiani e a cooperative, le porzioni di quei fabbricati non essenziali dopo averli resi idonei e funzionali. In più, i centralinisti dell'impresa gratuitamente si dissero disponibili a rispondere al telefono anche di queste nuove realtà, e lo stesso fecero i reparti di amministrazione del personale, contabilità, servizi acquisto. In tre anni questa delocalizzazione all'incontrario, grazie ad un' articolata gamma di doni, posta in essere, ha creato decine e decine di posti di lavoro. Anche qui un concorso libero, responsabile di come costruire il Bene Comune.

Quando si opera con questi convincimenti, si comprende quanto siano, sovente, solo di apparenza, di immagine, i fascicoli patinati della Corporate Social Responsibility, che si riducono a strumenti di marketing. Con le strategie del Centro SIRI si sta dentro ai processi, si plasmano i processi, ci si sporca le mani nei processi assumendo in proprio obiettivi alti. Consapevoli che l'impresa ha all'interno energie latenti il cui innesto non riduce l'impegno nel *core business*, anzi lo valorizza. La costruzione del Bene Comune coinvolge un agire donativo nel senso che mette in gioco, senza intenti speculativi, tutto ciò di cui si dispone in funzione di un miglioramento dell'altro, nella fiducia che poi l'altro si senta, con la logica della reciprocità, portato ad impegnarsi a sua volta per altri. Un circuito virtuoso che assume come imperativo un paradigma alto, ma vero: perseguendo l'altruismo si soddisfa anche il proprio egoismo. Perché la vita virtuosa è la vita migliore non solo per gli altri ma anche per se stessi. La soluzione al problema del comportamento morale del soggetto non è quella di fissargli vincoli o di offrirgli incentivi per agire contro il proprio interesse, quanto quella di prospettargli una più completa comprensione del suo stesso bene. Ecco la dimensione culturale che legittima l'impresa nel Costruire il Bene Comune; ecco lo Spirito di Fede per permeare la cultura d'impresa verso il Bene Comune

5. La spiritualità che corrobora la cultura nell'impresa

La crisi finanziaria sta dimostrando quanto siano “vecchie” le impostazioni su cui era stato costruito il mondo prima della globalizzazione. Gli Stati, le istituzioni pubbliche nazionali, le forze sociali, i partiti, tante rappresentanze hanno continuato a vivere evolvendosi lentamente più a parole che con i fatti; la finanza la sta facendo da padrona con danni enormi. La finanza è la “vera forza nuova” che domina la globalizzazione su tutti e contro tutti. Ma la finanza è espressione

di una “cultura senza spirito”. L’impresa invece è intrisa di spiritualità, così dà anima alle cose, alle aspettative, ai bisogni. Lo spirito ci spinge verso orizzonti più alti, più complessi.

Non possiamo tenere dentro di noi queste tensioni, circoscriverle, sentendosi appagati con il mecenatismo, con l’elemosina, con il sostegno di opere buone, con il rispetto della religione.

Se la semplificazione da sola aggrava questa dinamica di separatezza, la complessità è esigente: perché intende integrare, interconnettere frammentazione, parcellizzazione, attimizzazione come una moltitudine di opportunità per coniugare una vita piena, per un’avventura esistenziale entusiasmante e gioiosa che non ha finitudine ma eternità. L’approccio della complessità non è eliminazione della segmentazione, ma capacità quasi di metterla in rete, indirizzarla a traguardi più elevati, con più significato rispetto a quello dell’attimo e del frammento.

Ecco il piano ove è richiesta la nostra buona volontà, ove va esercitato il nostro intelletto, ove dobbiamo mettere passione, raziocinio e volontà : é il piano dell’impresa che fa sistema con lo spirito.

Ci sono dimensioni culturali della spiritualità nell’impresa

- a) lo spirito è energia. La capacità di unire elementi diversi, eterogenei per riconoscerli unitariamente, richiede energia onde per dare senso alla complessità, senza cedere alle comode semplificazioni solo in grado di tendere al basso.

Ecco la forza dello spirito. “Noi” abbiamo questa competenza che ci consente la prospettiva, l’aspirazione a voler andare oltre. Voler andare oltre è espressione di energia spirituale che unisce intelletto, volontà, passione verso traguardi più avanzati, declinati dalla cultura del rischio, del lavoro, della responsabilità. Con questo spirito si è capaci di dire “no” a certe suggestioni (avidità, egocentrismo, tutto e subito, etc.) mirando ad orizzonti di maggior benessere comune di cui lo spirito è fucina.

- b) lo spirito dà motivazione. La presenza di questa dimensione rende istituzionale il soggetto impresa: capire da dove veniamo e con la forza dello spirito individuare rotte da seguire raccogliendo le energie per realizzare il progetto. E’ questo dinamismo, ragionato, motivato, voluto, che conferisce legittimità alla qualifica istituzionale in quanto accompagna verso il progresso. La Chiesa è istituzione perché trasmette la parola di Dio, l’origine e il fine del nostro essere suoi figli, votati all’eternità, sbocco di speranza.

Lo Stato è istituzione quando motiva la partecipazione di tutti – con la sussidiarietà, la solidarietà e il lavoro – per costruire una società migliore (non con litanie etiche, ma favorendo il contributo di ciascuno, secondo logiche di diritti e doveri, l’opposto di quanto avviene oggi).

E’ la parte positiva del messaggio motivante che trascina così quella negativa delle sanzioni che esprimono anomalie e disattese.

Nell’impresa siamo “costretti” a valorizzare il positivo dei rapporti per integrarli, abbiamo scoperto la funzione della motivazione. Operiamo nel far ciò con la libertà, con il convincimento libero, attraverso una grande iniezione di spirito.

- c) Lo spirito “trasforma”. Noi operatori di impresa, siamo innamorati della “trasformazione”: se non c’è trasformazione non c’è impresa. Questa potente empatia tra la matrice dell’impresa e le nostre capacità imprenditoriali, costituisce le fondamenta potenziali “per ulteriori spazi in avanti”. Lo spirito fortifica il potenziale per trasformarlo in capability, con una sequenza praticamente ininterrotta, in un continuum virtuoso. E’ l’empatia dello spirito che ha la forza di trasformare le cose: è il cuore, la mente, l’intelletto dell’uomo che trasforma il rapporto con le cose e con le persone. Da uomo d’impresa, mi riconosco, mi immedesimo, mi incorporo in una condivisione sinergica ed armonica che mi fa andare avanti ed oltre.
- d) Lo spirito porta alla trascendenza, altrimenti indebolisce. Quando questa empatia è concentrata su ciò che accade e non ha prospettive di trascendenza, in una fase di predominio di forze esterne che sovvertono ogni agire imprenditoriale, lo spirito salta, non regge. Il rapporto di fiducia sta alla base dell’impresa ed è alimentato da uno spirito di condivisione.

Questa fiducia l’impresa se l’è guadagnata con i comportamenti dei propri dirigenti ed imprenditori, con l’attaccamento laborioso dei lavoratori. Nelle mie terre il rapporto che lega l’imprenditore alle proprie maestranze ha una connotazione morale più che giuridica: quando a causa della crisi non riesce più a tener fede ai propri impegni nei confronti dei collaboratori, non per incapacità proprie o per egoismo di ricchezza, ma per lo spaventoso tsunami mondiale, “si toglie di mezzo”. I 23 suicidi nel Nord Est purtroppo documentano in maniera tragica questo segno di comune appartenenza. Attendere soluzioni dal palazzo, dai piani alti dei palazzi, è vano, anzi fa aumentare lo sconforto: occorre reagire dal basso ricuperando le energie dello spirito e le energie ci sono.

- e) Lo spirito postula il “dono”, l’agire donativo.

L’andare oltre è il lievito della competizione: accetto la sfida e devo superare l’altro, il concorrente. L’obiettivo è far scegliere dal consumatore i miei prodotti perché migliori di prezzo, di qualità, di affidabilità, etc.. Per conseguirlo mi immedesimo nel soggetto consumatore, vi trasferisco tutte le mie risorse, ne mobilito il potenziale per meglio comprenderlo e soddisfarlo: certamente faccio affidamento poi sui flussi di ricavi ottenibili dalla vendita dei prodotti/servizi (si chiamano beni e non mali!); ma prima, nell’avvio della ricerca, nella decisione unilaterale di investimento, opero sostanzialmente con agire donativo: un dono che faccio per qualcosa che verrà. L’applicazione delle best practices non è automatica come risultato: nel realizzarsi non ci sono solo tecniche, indici, parametri; le performances e la loro replicabilità dipendono dallo spirito con cui risultano plasmate. E’ il “per” a ispirare lo spirito della concorrenza e in particolare della gestione d’impresa, non il “contro”. Nasce da questa verità il Centro SIRI dell’UCID e le sue iniziative fondative di “strategie aziendali per il Bene Comune”. Nel Rapporto UCID c’è una lunga trattazione (pagg 344-461) E’ il “per” che stimola lo spirito

agganciando la nostra azione imprenditoriale ad un contesto più ampio, con benefici non dal post ma nel “durante” della trasformazione stessa. E’ lo spirito che ci fa fare quel salto culturale enorme dell’agire nell’interesse degli altri, perché soddisfa il proprio interesse

f) Lo spirito eleva la relazione.

Facciamo emergere le potenzialità latenti dell’impresa con la forza dello spirito per aprirci a nuove relazioni, senza distoglierci dal core business, anzi, perché così si rafforza la compattezza sugli obiettivi. L’impresa pervasa di spiritualità diventa soggetto dello sviluppo integrale dell’uomo, capace di coesione sociale e di legarsi con il territorio.

E’ questo contesto a far apparire improcrastinabile il nostro impegno.

Infatti chi può “rinnovarsi” per essere attrezzato alle sfide del presente se non coloro i quali si sentono chiamati da un messaggio forte che sa parlare ai cuori? Chi può riprogettare, ampliandoli ed estendendoli, al di là dei numeri, gli spazi della creatività generando dalla coscienza la qualità di un progresso per l’intera umanità? Domande che caricano sui credenti e sull’impresa la responsabilità del nuovo. Come i pionieri riuscivano a trascinare gli altri con l’entusiasmo nel voler andare oltre, noi dobbiamo trasformare dall’interno le imprese operando la più forte rivoluzione culturale contro l’egoismo. In altre parti del mondo, nell’America culla del management, si sta cercando di reinventare il capitalismo proponendo come finalità il valore condiviso.

Noi da credenti abbiamo nel sangue l’attenzione al prossimo; quali imprenditori, dirigenti e professionisti abbiamo la capacità e la cultura di operare per costruire il Bene Comune. Fare gli “interessi” degli altri umanizza ed ottimizza il perseguimento del proprio.

L’empatia del vivere aziendale ci spinge a mobilitarci con l’aiuto dello spirito che illumina le nostre scelte, i nostri percorsi, le nostre strategie sull’ assunto che la cultura d’impresa ci rende migliori. Ed ecco allora l’apporto della cultura cristiana che fa sintesi tra impresa e Bene Comune.

L’ispirazione cristiana infatti illumina cosa fare per riappropriarsi dello sviluppo. Non si limita ad esercitare forme di carità diretta a chi è nel bisogno, ma si impegna nella creazione di “opere”. Se riduciamo il messaggio evangelico a strumento per lenire le ferite una volta che sono state fatte vorrebbe dire aver perso l’idea di una presenza pubblica del cristianesimo dentro l’economia e la società. Il cristianesimo ha anche l’energia per generare idee e dinamiche che fanno funzionare l’economia e la società in modo da non causare ferite, anzi per costruire il Bene Comune. L’incipit è AMORE : i motori di ricerca sono Fratellanza e Dono.