

## **STEFANO ZAMAGNI**

Sono a ringraziare il professor Alberto Quadrio Curzio al quale mi lega un'antica amicizia, come lui stesso ha ricordato, per l'invito che per primo mi ha esteso per essere qua con voi in questa occasione. Ovviamente ringrazio gli amici della Fondazione, il dottor Gattamelata che pure con un'antica simpatia riesce sempre ad ottenere quello che vuole, è molto bravo, quindi mi complimento con lui.

Soprattutto mi complimento per avere scelto, come tema generale di questo convegno internazionale: Famiglia e Impresa. Come ovviamente sapete, l'anno prossimo a Milano, alla fine di maggio, verrà celebrato il Settimo Raduno Mondiale delle Famiglie, quello che la Chiesa cattolica organizza ogni tre anni. Due anni fa si tenne a Città del Messico. Il tema scelto per questo evento è, appunto, "La famiglia: il lavoro e la festa verso politiche di armonizzazione".

Come si suol dire, giocate in anticipo, oso pensare che la vostra fondazione voglia prendere l'occasione di questo importante raduno mondiale che vedrà per quattro giorni e sarà concluso dal Santo Padre nel giorno finale della domenica, l'occasione per prestare una qualche riflessione, una proposta. Sarebbe uno sbocco molto interessante del lavoro di questo convegno se nelle forme che voi riterrete opportune venisse presentata all'attenzione, anche di altri che provengono da mondi diversi, alcune proposte sui due termini, cioè famiglia e lavoro.

Detto questo, prendo le mosse da due premesse più una, poi entro nel merito dell'argomento, la prima, è il matrimonio a fondare la famiglia. Come sappiamo, Gesù ha istituito il sacramento del matrimonio, non ha istituito il sacramento della famiglia. Questo è importante perché oggi, quando si parla di famiglia, si tende quasi sempre a sottovalutare il coniugio, cioè il rapporto coniugale. Eppure, quando viene meno questo è ovvio che il resto della famiglia, i rapporti con i figli o con gli altri membri della famiglia allargata

viene a mancare. Oggi è soprattutto il matrimonio oggetto che merita attenzione e, soprattutto, di essere “difeso”. Se guardiamo i dati in Europa, Italia compresa, circa i tassi di divorzi e di rotture familiari, queste sono in continuo aumento, è un dato preoccupante.

A seconda premessa riguarda una definizione che la nostra costituzione italiana è una delle poche ad aver inserito, in più articoli, la famiglia, soprattutto la definizione di famiglia. Nelle altre costituzioni della gran parte dei paesi, la famiglia non è entrata nella Costituzione. I nostri costituenti che a mio modo di vedere erano stati molto bravi e saggi, all’art. 29 della Carta Costituzionale scrivono: La famiglia è una società naturale fondata sul matrimonio. Cosa vuol dire che è una società naturale? Due cose, primo: la famiglia viene prima dello Stato, questo è il senso dell’affermazione *società naturale*. Quindi, lo Stato deve riconoscere e regolamentare, ma non lo Stato per dire legge positiva a fondare la famiglia.

La seconda implicazione, pure molto importante, cioè l’appartenenza alla famiglia avviene per nascita, non per scelta. Pure questa è una sottolineatura importante in un’epoca come l’attuale nella quale le correnti di pensiero individualistiche dell’individualismo assiologico, tendono a far credere che è depositario di valore e meritevole di attenzione solo ciò che è oggetto di scelta. Ecco allora perché si tende a dire: se la famiglia è una scelta, due o più persone possono decidere ad libitum come organizzare quella famiglia, come costituirla e regolamentarla.

Affermare, invece, che la famiglia è una società naturale vuol dire che la mia appartenenza alla mia famiglia non dipende da una mia scelta, ma è per nascita.

Infine, la terza premessa che serve da sfondo a quanto dirò successivamente, tende a dare risposta alla seguente domanda: qual è il genoma della famiglia? Qual è il DNA? Quali sono gli elementi costitutivi della famiglia? così come coloro i quali si riconoscono nella definizione che ho dato, società

naturale fondata sul matrimonio, hanno a mente. Non esito ad indicare quattro fattori che configurano il cosiddetto *ordine a croce*, come si chiama nella letteratura, dove c'è un braccio verticale e un braccio orizzontale. I quattro fattori sono: il dono come gratuità, la reciprocità, la sessualità e la generatività. La famiglia, dunque, è quell'ente, quel soggetto, nel quale si pratica ovviamente in forme diverse e in gradi diversi, il dono come gratuità, quindi non basta il dono come regalo, i regali si fanno anche in altre circostanze e in altri contesti; il principio di reciprocità che è veramente uno dei principi base di un qualsiasi ordinamento sociale. Come sappiamo la reciprocità è tipica dell'umano, gli animali non conoscono la reciprocità, mentre loro sono capaci di altruismo, come ci dicono le scienze etologiche, la femmina, dopo che ha partorito tende a difendere i cuccioli ed è disposta a sacrificare se stessa per loro. Ma solo l'uomo, gli esseri umani sono capaci di reciprocità, perché essa postula il riconoscimento nel senso hegeliano del termine e gli animali non sono capaci di riconoscimento.

La famiglia è l'agenzia che più e meglio di ogni altra agenzia sociale educa e prepara alla reciprocità. Noi ce ne rendiamo conto quando si ha a che fare con dei giovani in età adulta, si capisce subito, anche dopo qualche minuto di colloquio chi è stato educato in una famiglia vera e propria e chi non lo è stato.

Terzo, la sessualità, su questo non spendo parole se non per affermare un principio che in questi ultimi tempi, a seguito del cosiddetto *gender studies*, gli studi di genere, pure è messo in forse, ci sono correnti di pensiero legate ad alcune nuove versioni del femminismo, che tendono a negare questo aspetto, cioè la sessualità non sarebbe un elemento fondativo della famiglia.

Infine, la generatività, il professor Quadrio Curzio ha richiamato molto opportunamente e giustamente il suo riferimento alla transizione demografica. L'Italia che in tempo era un paese con il più alto tasso di

fertilità, ora è all'ultimo posto a livello mondiale, 1.3, assieme al Giappone. Ciò spiega la diminuzione della popolazione in valore assoluto.

Per concludere, quando parliamo di famiglia ci riferiamo ad una entità nella quale questi quattro pilastri sono miscelati, opportunamente presi tutti in considerazione, non basta che ce ne siano uno, due o tre, ovviamente le modalità di miscelazione sono diverse come è ovvio che avvenga.

In quanto dirò il mio riferimento alla famiglia è ad un soggetto o ad un ente, come dicono i filosofi, che presenta questi quattro pilastri.

Detto questo, quali sono i problemi rilevanti a proposito del rapporto tra famiglia e impresa? Oggi ci troviamo di fronte a delle sfide ignote fino a pochi decenni fa, cioè la sfida per enunciare la tesi che poi andrò ad argomentare sia pure in breve, è che da un lato l'impresa deve fare lo sforzo di andare oltre il modello di organizzazione tayloristico, così come l'abbiamo conosciuto a partire dal secolo scorso, 1911 è l'anno in cui l'ingegner Taylor negli Stati Uniti pubblica la sua opera sull'organizzazione scientifica del lavoro. Se vi capitasse di leggere quel libro non troverete una sola volta citata la parola *famiglia*, l'imprenditore non deve curarsi della famiglia, deve sapere che i suoi dipendenti o collaboratori sono individui, neppure persone, quindi fattori della produzione, come lo sono le macchine, le materie prime ecc.

Oggi quello che si chiede all'impresa è di andare oltre questo modello di organizzazione del lavoro, lo chiamiamo appunto tayloristico, che oltre a non dare risalto ai valori familiari è anche improduttivo sotto il profilo strettamente economico.

Dall'altro, è ovvio che anche la famiglia deve fare un passo in avanti, non è solo l'impresa, a mio modo di vedere bisogna imparare ad essere equanimi quando si discute di queste cose, per evitare di addossare il carico della colpa, ora sulle spalle di un termine, ora dell'altro. In che senso anche la famiglia deve fare un passo in avanti? Occorre andare oltre quel modello di

specializzazione che per circa due secoli e più, da quando è scoppiata la prima rivoluzione industriale in Inghilterra nella seconda metà del '700, ha riguardato le nostre famiglie e, invece, andare verso il principio di complementarità.

Non ho il tempo di argomentare appieno, ma posso assicurarvi che questa è una delle cose veramente centrali.

A me ha fatto piacere leggere queste tre righe del discorso del Papa Benedetto XVI al Congresso del Pontificio Consiglio dei Laici del febbraio 2008, in occasione del XXI Anniversario della *Mulieris Dignitatem*, cito: “è urgente approfondire la verità antropologica dell’uomo e della donna. L’eguale dignità e l’unità dei due, la diversità profondamente radicata tra l’uomo e la donna e la loro vocazione alla reciprocità e alla complementarità, alla collaborazione e alla comunione.

Questo Papa, come peraltro Giovanni Paolo II, basterebbe citare alcuni brani della famosa “Lettera alle Donne” da tutti ricordata, insistono con avvedutezza sul principio di complementarità, uomo e donna, marito e moglie sono complementari. Ciò vuol dire, concretamente, che i figli hanno bisogno sia del carisma materno, sia del carisma paterno, perché l’uno complementarizza l’altro, ma non è stato così negli ultimi tre secoli, quando il principio dominante è stato quello di specializzazione. Cioè a dire: la madre si specializza a stare in casa e l’uomo si specializza a stare fuori. Per gli economisti questa è un’applicazione del principio del vantaggio comparato che un grande economista inglese come David Ricardo aveva applicato agli inizi dell’800, ma quello valeva per le merci, è accaduto invece che se tu sei più brava a fare certe cose ti specializzi in quelle, cioè a stare in casa, tu sei più bravo perché hai una forza muscolare superiore, allo ti specializzi a stare in fabbrica. Questo, come ormai è diventato a tutti chiaro, è stato affermato un modello di famiglia che ha distrutto la famiglia stessa e oggi noi stiamo raccogliendo i cocci di questo modello.

Ecco perché giustamente, gli ultimi due pontefici hanno insistito sul ritorno alla complementarietà, nelle fasi storiche precedenti non era così, prima della rivoluzione industriale, uomo e donna, marito e moglie, lavoravano assieme e stavano in casa assieme, con funzioni diverse ovviamente, ma non c'era la separazione che si affermerà con l'avvento della rivoluzione industriale a partire dalla fine del '700.

Ebbene, la novità di oggi è che siamo entrati in una fase post-industriale, o post-eloistica, quindi siamo veramente nelle condizioni storiche per tornare ai fondamentali, per tornare all'origine. Ecco perché come mai in questa fase storica l'importanza degli imprenditori, delle imprese è così decisiva. Non è casuale che l'ultima enciclica di Benedetto XVI la *Caritas in Veritate*, citi le imprese, l'imprenditorialità quarantasei volte, non era mai accaduto e nessun'altra enciclica di dottrina sociale della Chiesa in cui il fuoco dell'attenzione fosse sull'impresa e sulle capacità imprenditoriali. Quindi non è casuale. Oggi è al mondo dell'impresa che si chiede di favorire ed accelerare questa transizione di portata veramente epocale.

Adesso alcune parole di argomentazione a sostegno di questa tesi. La prima implicazione è quella di passare dal *Gender Main Streaming* al cosiddetto *Family Main Streaming*. *Gender* vuol dire genere, come sapete il Trattato di Amsterdam del '97 parla esplicitamente di *Family Main Streaming*. Questo è passato inosservato anche perché all'epoca c'erano tanti altri problemi che angustiavano gli animi di *policy makers* e di tanti altri, questo però ha avuto degli effetti piuttosto gravi. Al di là delle parole cosa c'è dietro la posizione del *Gender Main Streaming*? L'impegno del mondo dell'impresa deve essere finalizzato ad aumentare il tasso di partecipazione al mercato del lavoro della donna.

Per le note ragioni che ho ricordato prima, della specializzazione, la donna era sempre stata tenuta al di fuori dell'ambito dell'impresa, allora si dice: questa situazione non può durare, quindi, le politiche familiari sono quelle

che tendono a favorire la partecipazione della donna al mercato del lavoro in senso lato, quindi, alla vita d'impresa.

Di per sé non c'è nulla di male in questo perché è un fatto positivo, ma cos'è accaduto? Per raggiungere questo obiettivo di per sé legittimo, evidentemente si sono attuati dei provvedimenti in ambito legislativo e amministrativo che hanno peggiorato la condizione della famiglia, intesa nel senso di cui ho detto prima.

Il punto è, quindi, che occorre poter sostituire al *Gender Main Streaming* l'espressione *Family Main Streaming* perché vuol dire mettere la famiglia intesa con le sue relazioni interpersonali e intergenerazionali al centro delle politiche. Ma non so se ci riuscirà, visto quali sono le correnti di pensiero dominante a livello europeo o le matrici *culturali* a livello europeo.

Questa è la ragione per la quale qualcuno sta proponendo di introdurre il cosiddetto VIF, cioè, la Valutazione di Impatto Familiare. Come sapete, in materia ambientale il VIA la Valutazione di Impatto Ambientale, ormai da tempo è entrata nei nostri ordinamenti giuridici, perché allora non si può pensare di fare altrettanto sul fronte della famiglia? L'ambiente è una cosa molto importante, siamo contenti, però lo è anche la famiglia.

Come si sono attuate le metodologie basate sul principio della valutazione di impatto ambientale, analogamente, mutatis mutandis, dovremmo riuscire ad ottenere la valutazione di impatto sulla famiglia. Chiedersi, cioè, di fronte ad ogni legge, ad ogni provvedimento: qual è l'impatto di questo provvedimento sulla struttura, sulla organizzazione familiare, sulle relazioni genitori, figli, moglie, marito, figli fra di loro, fratelli, sorelle ecc.?

Questa è una proposta che sta guadagnando terreno, ma con grande fatica, probabilmente il giorno in cui avremo dei politici consapevoli di questo, potremmo vedere una applicazione più avanzata.

Detto questo, qual è allora il punto su cui vorrei richiamare l'attenzione? Sul lato della famiglia non aggiungo niente perché, evidentemente, sarebbe oggetto di un altro tipo di riflessione, ma dato il contesto in cui ci troviamo, parlando degli imprenditori o dei manager di impresa, preferisco usare il tempo che ho a disposizione per volgere l'attenzione su un altro lato.

Cosa dovrebbe fare il mondo dell'impresa, se si volesse andare nella direzione che ho brevemente tracciato? Oggi si parla di *Corporate Family Responsibility*, è interessante che questa espressione sia nata negli Stati Uniti negli ultimi dieci-dodici anni, sulla scia di quell'altro movimento di idee noto come *Corporate Social Responsibility*, cioè, all'interno della responsabilità sociale dell'impresa, è stato inserito questo capito che si chiama proprio Responsabilità Familiare dell'Impresa.

È interessante che siano stati gli americani per primi a sollevarlo. Sapete che loro sono persone molto pragmatiche, appena si rendono conto che qualcosa non va, sono immediatamente pronti a modificarlo, anche perché loro non hanno mai avuto delle forti matrici ideologiche di un tipo o dell'altro. Direi che il principio base della responsabilità familiare delle imprese è il seguente. L'impresa di oggi riconosce che la famiglia è una potente generatrice di esternalità positive, che sono gli effetti dell'azione di un qualche soggetto economico che vanno a beneficio di altri, ecco perché si chiamano *esternalità*. Per dirlo in termini più precisi, sono gli effetti dell'azione economica non catturati dal meccanismo dei prezzi. Ma più genericamente vuol dire, io faccio un'azione che, oltre ad avvantaggiare me, imprenditore, avvantaggia anche altri.

Oggi le imprese vanno riconoscendo che un contesto nel quale l'istituto familiare regge e le reti familiari sono ben organizzate, è un contesto nel quale, primo: c'è maggiore produzione di capitale umano, perché esso viene in primis generato all'interno della famiglia, poi i bambini a sei anni vanno a scuola, per cui le loro mappe cognitive sono già in parte formate, quindi



dove si formano? Dentro la famiglia. Trascurare questo vuol dire preparare il terreno al disadattamento psico-pedagogico, sociologico dei nostri bambini. Tant'è vero che chi segue i problemi dell'educazione a livello elementare, sa che le difficoltà nascono via via esattamente a questo livello.

Una famiglia ben funzionante dà un contributo potentissimo al capitale umano, non c'è nessuno oggi che possa negare l'importanza strategica ai fini dello sviluppo del capitale umano.

Secondo, la famiglia è un potente generatore di salute fisica, oggi abbiamo evidenze, prodotte dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, che mostrano come dove la famiglia tiene, lo stato medio di salute, *Ceteris Paribus*, cioè a parità di spesa sanitaria e quant'altro, è superiore ad altri. Si capisce perché, come si diceva una volta il primo dottore è il papà e la mamma, cioè a dire, i livelli nutrizionali, le abitudini e gli stili di vita, vengono acquisiti dai bambini dentro la famiglia. È chiaro che, dove i livelli di salute sono migliori, anche la produttività del lavoro è più alta. È stato stimato che un aumento dell'1% dell'indice di salute che viene misurato calcolando l'indice di morbilità e di mortalità, aumenta la produttività di quattro volte. Per essere banali, quando uno è malaticcio anche se va a lavorare non rende, cosa facciamo allora? Lo obblighiamo ad essere in buona salute? Oggi le imprese vanno capendo che una struttura familiare ben funzionante migliora, produce queste esternalità positive, migliora la salute.

Terzo, il capitale sociale, o relazionale. Dicevo prima, la reciprocità è quella virtù che viene sperimentata in primi nella famiglia, nel capitale primario della famiglia, se noi distruggiamo la famiglia distruggiamo la relazionalità; ma allora, quando assumiamo nelle nostre imprese la gente, i comportamenti antisociali fanno aggio sui comportamenti pro sociali. Gli imprenditori veri e propri, provate a parlare con loro chiedetegli: cosa succede alla vostra impresa se i comportamenti antisociali dei vostri dipendenti superano una certa soglia? L'impresa cessa di essere produttiva, non ce la fa a vincere la

competizione. Dove c'è un comportamento antisociale non c'è evidentemente flusso di innovazione, per essere innovativi bisogna cooperare nelle varie forme a seconda dei contesti.

A fronte di queste e di altre esternalità positive, oggi le imprese capiscono che devono restituire, uso questa parola nel senso inglese del *Restitution Principle*. Cioè, l'impresa non può più ragionare come ai vecchi tempi: prendo per dato che il contesto sia quello che è, quindi mi occupo di assumere gli inputs, i fattori della produzione, di combinarli nel modo migliore per ottenere un risultato. La qualità degli inputs di lavoro di cui ha necessità l'impresa dipende dalla struttura familiare. Allora io imprenditore devo restituire nelle forme che caso per caso vanno calibrate per far sì che la famiglia tenga.

Ulteriore domanda: in che cosa si manifesta questa restituzione? La definizione "a carico dell'ente pubblico" mi porterebbe a sottolineare le questioni di finanza, o meglio, fiscale, pensate a temi come il quoziente familiare, il fattore famiglia, che è la proposta più recente fatta in Italia dal Forum delle Famiglie.

Nota a piè di pagina, la Francia introdusse il quoziente familiare come sistema di tassazione nel 1945, con l'assemblea francese che votò questo all'unanimità. Era appena terminata la guerra. Vuole che già allora avevano capito l'importanza di un fisco amico della famiglia. In questi anni di crisi che riguardano anche la Francia e non solo altri paesi, a nessuno è venuto in mente di togliere il quoziente familiare per aumentare il gettito fiscale dello stato. Queste sono osservazioni che devono farci riflettere. Invece in altri paesi, quando c'è una stretta, il primo soggetto che ci va di mezzo è proprio la famiglia, si tolgono i benefici. Ma non è di questo che ci dobbiamo occupare.

Allora, che cosa oggi l'impresa può restituire nel senso che ho definito all'inizio? La risposta più importante e immediata è: il *Work-Family*

*Balance*, ma questo è il tema della seconda sessione. Ho avuto piacere che nella versione italiana venga indicato come: “Compatibilità tra Famiglia e Lavoro”, ha fatto bene il Comitato Scientifico della Fondazione a scegliere questo titolo, perché è il termine giusto.

Vi chiederete perché questa sottolineatura. Nella letteratura più corrente e, soprattutto, in una certa vulgata di tipo giornalistico si dice “politica di conciliazione tra lavoro e famiglia”. Ma qui bisogna stare attenti all’uso delle parole perché la parola *conciliazione* è un trucco, un cavallo di Troia, infatti, cosa vuol dire *conciliazione*? Cosa si concilia? Situazioni di per sé conflittuali. La conciliazione viene dopo un conflitto, per risolverlo. Allora vuol dire che tra famiglia e lavoro c’è conflitto? No, la Dottrina Sociale della Chiesa ci ha insegnato che lavoro (“Ora et Labora” di Benedetto” e famiglia sono due valori, noi non possiamo cedere all’idea che ci possa essere un conflitto al punto di invocare una politica di conciliazione.

Se andate a vedere alcuni recenti documenti a livello europeo troverete la parola *adaptability*, che vuol dire *adattabilità*, viene scritto che la famiglia si deve adattare alle condizioni di lavoro prevalenti per aumentare il suo reddito, ecc. Questo è una trappola molto pericolosa, in cui vedo che anche in buona fede molti cattolici credenti ci cascano. Di primo acchito la parola *conciliazione* è suadente, dice “*conciliamo*”, però questo vuol dire che l’un termine si deve adattare all’altro, quindi, che la famiglia viene derubricata a mero fattore di produzione. Nel momento in cui la famiglia, per quanto riguarda gli orari, la flessibilità ecc., si deve adattare, capite le implicazioni.

Ecco allora perché è meglio parlare di *compatibilità*, o se vogliamo di *armonizzazione*, perché *armonia* (dal greco) è una bella parola, in greco era l’intercapedine che si metteva tra due corpi per evitare che sfregandosi emettessero una scintilla. È molto bella questa immagine perché ci fa capire cosa vuol dire *armonia* rispetto a *conciliazione*.

Occorre dire, quindi, sia la famiglia che l'impresa devono fare un passo avanti come ho già detto, ma nella ricerca delle politiche concrete, non possiamo mettere l'una alle dipendenze degli altri, bisogna trovare, appunto, un'armonia. Questo oggi è possibile, perché il modello tayloristico appartiene al passato, è obsoleto e le nuove tecnologie, gli avanzamenti sul fronte delle tecniche infotelematiche e quant'altro, ci mettono nelle condizioni di poter realizzare, se lo vogliamo, questa armonia tra i due momenti. Ripeto, il lavoro è cosa buona, non è solo fatica, un po' di tempo fa c'è stata un qualche peccato originale, però il lavoro è anche gioia, in certe condizioni è anche fonte di felicità, non possiamo negare la gioia associata al lavoro quando le condizioni di lavoro sono a misura di famiglia. La stessa cosa vale a fortiori per la famiglia, la generatività è fonte di gioia.

Recentemente ho letto un'indagine statistica in Europa, da cui risulta che la stragrande maggioranza delle donne vuole dei figli, è a favore, ma anche gli uomini, quindi non è vero che non li vogliono, ti dicono: non siamo nelle condizioni per averli. Allora questa è una grave responsabilità, obbligare delle persone ad una *tragic choice*, nel senso di Calabresi, cioè la scelta tragica tra lavorare e famiglia con figli, non è un segno di civiltà, è un regresso. Noi dobbiamo dare a tutti, chi la vuole, la possibilità di realizzare il proprio potenziale nel lavoro, nella professione e nella famiglia.

Ecco allora perché le politiche di armonizzazione oggi riscuotono il massimo dell'attenzione, l'impresa familiarmente responsabile è quella che si adopera per rendere questo possibile. Abbiamo già tanti casi, un po' ne conosco, parlando con gli imprenditori li vengo a sapere. Per citarne uno solo, lontano da noi, mi ha colpito, è il caso della Hewlett-Packard, un multinazionale dei computers californiana, da sei anni a questa parte chiude il bilancio di esercizio al 31 ottobre, non al 31 dicembre, come mai? È andata così, i dipendenti hanno fatto una loro assemblea, una delegazione è andata dal CEO, Chief Executive Officer, e gli ha detto: se chiudi il bilancio

di esercizio al 31 dicembre, come si è sempre fatto, ci fai un danno perché noi abbiamo figli a casa, abbiamo famiglia e ci rovini le feste natalizie. Quando si chiude il bilancio si deve fare lo straordinario, non si possono concedere giorni di riposo, ecc., se invece lo chiudi prima, allora possiamo usare parte delle nostre ferie nel periodo natalizio e, quindi, stiamo con i nostri figli, con i nostri parenti. Quel CEO, intelligentemente L'ha chiuso come veniva chiesto. Avete sentito dire che la Hewlett-Packard a seguito di questa decisione abbia registrato una diminuzione della quotazione in borsa del titolo? Neanche per sogno, anzi, la quotazione è aumentata come pure i profitti.

Come si fa a dire allora che il bilancio si deve chiudere al 31 dicembre, come si legge in certi testi di economia aziendale? Il bilancio si deve fare ogni anno, facendo intercorrere dodici mesi, ma la data di inizio e chiusura è del tutto legata alla capacità degli amministratori.

Questo è un piccolissimo esempio, ma tanti altri ce ne sarebbero da citare. Ciò vuol dire che il dipendente che lavora in un'impresa non è un atomo isolato, ma è un membro di una famiglia o propria o acquisita, per cui molte cose nella organizzazione del lavoro cambiano.

Un altro manager di Milano mi diceva: le mie collaboratrici mi hanno fatto presente che fissare le riunioni di comitato a livello alto alle diciotto vuol dire distruggere la famiglia, perché hanno figli, arrivano a casa alle 22 dopo di che non c'è più serenità. Allora ho capito che non sta scritto da nessuna parte che quelle riunioni si possano fare alle diciotto, si possono benissimo fare alle tredici, come fanno gli americani che pranzano mentre discutono, quindi dare a tutti questa possibilità.

Con questo volevo solo significare con esempi banali, però rivelatori quanto volevo dire.

L'altro ambito dove il principio di restituzione si manifesta è quello di un'applicazione seria del principio di sussidiarietà circolare che è

fondamentale per far decollare il nuovo modello di welfare. Non spendo tante parole perché ormai tutti sanno come stanno le cose, la crisi della finanza pubblica, ma soprattutto l'obsolescenza del vecchio modello di welfare, ci impongono di fare un passo avanti. Ebbene, il punto è questo: mentre il vecchio modello di welfare-state è stato un business esclusivamente dello stato o dell'ente pubblico, dobbiamo sapere che il nuovo modello di welfare deve vedere come elemento centrale il mondo dell'impresa. L'imprenditore di oggi non può dire: "non è un mio affare e lo lascio all'ente pubblico, regione o stato che sia" ma deve coinvolgersi.

Questa è l'idea della sussidiarietà circolare, per significare che il mondo della *Business Community* unitamente al mondo certamente degli enti pubblici che non possono essere emarginati e il mondo della società civile organizzata, pensate alle reti familiari e le altre espressioni dell'associazionismo, queste tre sfere devono interagire fra di loro. Ma in questo processo di interazione è chiaro che l'imprenditore deve prendere la guida.

Con questo non intendo tanto sborsare soldi, questa è la vecchia concezione, quella della filantropia, ti chiedo soldi, quando mi capita di parlare agli imprenditori gli dico che non bisogna chiedere i soldi, ma know-how, che mettano a disposizione la loro intelligenza, la loro creatività, la loro *ars combinatoria*, l'arte della combinazione per realizzare quei progetti di cui la comunità locale ha necessità, quando ci si rende conto.

Questo è il grande contributo, che poi esso prenda la forma degli asili aziendali o delle polizze sanitarie integrative, cosa che già molte imprese stanno facendo, o degli schemi di aiuto ai giovani in difficoltà scolastica, ecc., o agli anziani, questo viene dopo, appartiene al mondo dello strumento concreto. Vorrei che passasse come idea è che oggi le imprese non possono chiamarsi fuori e dire: il modello di welfare lo fanno gli altri, noi diamo il nostro contributo finanziando. No, perché il problema oggi non è solo quello

del finanziamento, ma di architettare delle forme di welfare che tengano conto, traducono in pratica, il principio di sussidiarietà, un principio di organizzazione sociale che fa stare assieme la solidarietà con la libertà. Noi vogliamo la solidarietà, ma anche la libertà, perché se andiamo a Cuba, lì c'è la solidarietà, più o meno stanno tutti uguali, ma non c'è la libertà, questo a noi non può piacere.

In conclusione, in questo momento storico dove vedo il principio di restituzione massimamente messo all'opera? Nel trovare forme nuove e anche creative, innovative, di politiche di armonizzazione, avrete visto una settimana fa i risultati di un'indagine empirica di Astra Ricerche su un campione di circa 400 imprese italiane che riproduce un'analogia ricerca su base europea. Ebbene, il 70% degli imprenditori ha dichiarato: noi ci staremmo ad imbarcarci in questo itinerario, cioè politiche di armonizzazione e nuovo welfare.

Qualcuno potrebbe dire, i soliti pessimisti: lo dicono a parola, ma non seguono i fatti. Io sono ottimista, se un imprenditore, risponde cos', pur non essendo tenuto a rispondere in quel modo, vuol dire che è un bel segnale, se non altro il problema è stato capito e percepito. Quindi c'è veramente da coltivare un moderato ottimismo in questo senso. Ma soprattutto questo riguarda il mondo delle imprese e quegli imprenditori che si riconoscono nelle ragioni e nei principi fondativi della Dottrina Sociale della Chiesa.

Chiudo con un riferimento a Platone. Nell'apologia di Socrate, che Platone scrive per ricordare il maestro, ci ricorda che poco prima di morire Socrate, rivolto ai suoi accusatori che l'avevano obbligato a bere la cicuta, trasmette loro questo messaggio, dice Socrate: io so di avere ragione, però solo ora mi rendo conto che non sono riuscito a convincervi che avevo ragione perché non abbiamo vissuto insieme. Come dire che per convincere bisogna convivere, il che è esattamente quello che accade dentro la famiglia, il luogo per eccellenza dove si impara da quella straordinaria arte della con-vivenza,

che vuol dire capacità di ascolto, di perdono, perché per-donare, in latino vuol dire donare completamente e non capace di perdonare chi non è capace di donare.

Ecco perché dicevo all'inizio il dono come gratuità è elemento centrale della vita familiare, nella famiglia vera si impara a donare, quindi si impara da grandi a perdonare, quando si perdona si rimette in moto un dinamismo ed una dinamica da cui possono derivare risultati a volte anche insperati.

Ancora una volta mi complimento con la vostra scelta e l'articolazione di questo convegno. Rivolgo un augurio sincero alla vostra Fondazione per il grande bene che sta facendo in diversi contesti e forme.

---