

4

Tavola rotonda
«L'IMPRENDITORE OGGI:
TESTIMONIANZE»

*23 marzo 1996
Città del Vaticano*

Relazioni dei soci Chiminazzo, Gattamelata, Cristiani, Rossi,
Pallottini e Signorelli

Interventi del moderatore Vigorelli e dei presenti

Conclusioni del dott. Roberto Mazzotta e di Don Magagnin

Nella sala della Consulta del palazzo del Governatorato presso la Città del Vaticano, il 23 marzo 1996 si è tenuto il primo convegno del gruppo giovani della Fondazione «Centessimus Annus – Pro Pontifice» che, unita nel vincolo di carità al Sommo Pontefice, si prefigge di diffondere la dottrina sociale della Chiesa Cattolica da ultimo esplicitata nella omonima Enciclica, applicando i principi in essa contenuti all'interno delle componenti produttive della società contemporanea in un'ottica di solidarietà.

Il tema della giornata di confronto «L'imprenditore oggi: testimonianze» ha suscitato grande interesse tra i numerosi partecipanti che hanno contribuito ad un dibattito serio ed approfondito su tematiche impegnative magistralmente introdotte da Sua Em.za Rev.ma il Cardinale Rosalio José Castillo Lara.

I relatori, coordinati dal Dott. Pietro Vigorelli, Direttore delle Reti Regionali della RAI, hanno affrontato aspetti differenti del rapporto tra principi etici e realtà produttive, proponendo l'uomo come chiave per la soluzione delle scelte che quotidianamente un imprenditore deve compiere.

Il Dott. Tullio Chiminazzo, nella sua relazione «Una università di etica e di economia per l'impresa nel Nord-Est», ha illustrato l'attività della Scuola itinerante da lui creata a Bassano del Grappa e sostenuta finanziariamente da alcune aziende al fine di offrire una adeguata formazione etica agli imprenditori.

L'Avv. Stefano Gattamelata del Foro di Roma ha poi affrontato il tema «Quale etica nell'attività professionale» evidenziando la necessità di un completamento della deontologia che non è in grado di fornire

sempre risposte adeguate per fattispecie che necessitano di una mediazione tra queste stesse ed i principi morali.

L'Avv. Giuseppe Maria Cristiani di Potenza, affrontando la tematica dell' «Impresa da padre a figlio: tra continuità e cambiamento», ha sottolineato come l'impresa, in quanto bene sociale, deve essere tutelata anche da una eventuale gestione inadatta da parte dei figli del proprietario per i quali la delega migliore è lo spazio che gli stessi riescono a conquistarsi nell'impresa. Successivamente è intervenuto il Dott. Federico Rossi, imprenditore di Macerata, il quale ha descritto alcune «Realtà imprenditoriali diverse» indicando le ragioni storico-economiche che hanno portato all'attuale configurazione industriale in differenti zone d'Italia.

Dopo l'intervento del Dott. Massimo Pallottini di Roma, volto ad evidenziare le possibili «Sinergie tra pubblico e privato: per quale bene comune», ha preso la parola il Dott. Stefano Signorelli, imprenditore di Bergamo, che ha fornito alcune interessanti risposte alla domanda se «si può parlare di una spiritualità per l'imprenditore».

I lavori si sono conclusi con gli interventi del Dott. Roberto Mazzotta, Presidente della Fondazione, e di Don Massimo Magagnin ed hanno avuto il miglior compimento con una celebrazione eucaristica presieduta da Sua Em.za il Cardinale Castillo Lara.

Don Massimo Magagnin. Buongiorno a tutti voi e ben ritrovati. Abbiamo veramente desiderato di trovarci a cenare insieme...

L'abbiamo fatto ieri sera, abbiamo sentito con piacere quello che Sua Eminenza, il Cardinale Rosalio José Castillo Lara, ci ha detto sulle finalità della fondazione «Centésimus Annus Pro-Pontifice», dove è emersa una sintonia di intenti e di volontà. Il dottor Mazzotta ci ha presentato, in modo molto concreto, come le idee passino attraverso la buona volontà e le gambe delle persone. E oggi siamo qui, noi, protagonisti di questa tavola rotonda nella Sala della Consulta, presso il Governatorato, nella Città del Vaticano, nella casa di Sua Eminenza e di questo noi Gli siamo profondamente grati e lusingati. L'incontro sarà fatto da voi, perché così abbiamo voluto. Non abbiamo voluto relazioni, ma esperienze.

L'imprenditore, oggi, chi è? Noi diciamo che siete voi, che ci fate oggi, da maestri, con la vostra vita. Sarà coordinatore di questo incontro il dottor Pietro Vigorelli, direttore delle reti regionali della Rai, impegnatissimo in questo tempo. E poi avremo amici dal Nord al Sud, che porteranno la loro esperienza: Tullio Chiminazzo, Pietrafesa, che sarà sostituito da Cristiani, Stefano Gattamelata, Federico Rossi, Massimo Pallottini e Stefano Signorelli. Gli interventi, mi sembra, saranno brevi, concisi ed efficaci e poi avremo anche del tempo per la discussione, per comunicarci le nostre idee. Verso le 12.00 celebriamo l'Eucaristia prefestiva, dopodiché continuerà anche il nostro programma culturale all'interno della Città del Vaticano. Io vorrei salutare e dare il benvenuto in

mezzo a noi anche a Monsignor Nicola Pavoni che, insieme a Monsignor Daniele Rota, sono i due assistenti preposti dalla Conferenza Episcopale Italiana per la «Centesimus Annus». Sono, fra i preti, i miei padri «putativi», spirituali, cui io sono molto, molto debitore per esperienza, per affetto etc.

Dò la parola al Dottor Vigorelli perché introduca la tavola rotonda.

Dottor Vigorelli. Soltanto due minuti per ringraziarvi e per dirvi che soltanto don Nicola avrebbe potuto trascinarvi qui, perché è una persona che ha per me grande affetto e io ne ho, ovviamente, moltissimo anche per lui. Sono una persona abbastanza concreta e penso che anche voi, se è quello il mestiere che fate, dobbiate cercare di stringere bene tutte le cose. Vorrei organizzare un po' questa nostra discussione per poter consentire a tutti un bello scambio di idee e di esperienze. Vorrei, prima di tutto, dare la parola, un attimo, a Sua Eminenza, il Cardinale. Anche perché ieri il Papa ha proprio fatto un incontro con vari economisti, fra l'altro c'era anche il mitico Presidente della Banca Tedesca, ed ha spiegato loro essenzialmente: «Non fidatevi e non affidatevi esclusivamente a quelle teorie che considerano l'uomo, mezzo di produzione». E parlando agli economisti ha fatto soprattutto un ragionamento sulla mancanza del lavoro. Allora, da questo punto di vista, è evidente che, più cresce la disoccupazione, più si disintegra il tessuto sociale e soprattutto, come ha detto il Papa, l'uomo perde la speranza. E su questo vorrei che, magari, Sua Eminenza ci intrattenesse un attimo.

Cardinale Castillo Lara. Ringrazio il Dottor Vigorelli. Volevo semplicemente dire che nutriamo molte aspettative e molta speranza da questa riunione, alla quale ne seguiranno altre. Sono molto grato a tutti coloro che hanno collaborato per realizzare questo incontro e mi auguro che dall'incontro vengano fuori molte cose buone ed importanti, almeno la volontà di mantenersi uniti e disponibili e di cercare di diffondere questo piccolo grano di senape, in modo che si formino diversi gruppi, perché noi crediamo che solo la diffusione capillare di determinate idee e valori sia l'unico modo di poter risanare il tessuto sociale che, come ci diceva ieri il dottor Mazzotta, è in molte cose minacciato, a causa di diversi pseudo-valori. È molto importante quello che ha detto il Papa, che ci ha ricordato adesso il dottor Vigorelli, e che costituisce uno dei leitmotiv di quello che è l'atteggiamento della Chiesa su tutto ciò che si riferisce all'uomo: l'uomo non può essere mai strumento, non può essere mai ridotto alla categoria di mezzo, ma, sempre nella proporzione dovuta riguardo a Dio, è sempre un centro.

Dottor Tullio Chiminazzo

Un'università di etica e di economia per l'impresa nel Nord-Est.

La lunga esperienza professionale vissuta vicino ai lavoratori d'impresa, ai collaboratori d'impresa, imprenditori e loro collaboratori, mi ha permesso di capire che, sempre, la nascita di un'impresa è frutto della creatività dell'uomo e che quasi sempre questa

creatività è radicata in una cultura profondamente cristiana, nella quale famiglia, solidarietà, laboriosità, risparmio, rispetto della persona sono elementi fondamentali ed inalienabili.

In una società in rapido cambiamento, la necessità di salvare ed approfondire i valori vissuti, per non lasciarsi travolgere dall'economicismo, rappresenta un punto troppo importante perché il nostro impegno di uomini liberi non debba andare oltre.

Il provvidenziale incontro di tre diverse esperienze, quella imprenditoriale, quella di docenti universitari e quella professionale, ci ha permesso di dare vita ad un'iniziativa che risulta, ai più, coraggiosa, o quantomeno originale: la creazione di una scuola, non solo per gli imprenditori e per coloro che desiderano assumere, con responsabilità e coraggio, compiti d'impresa, ma anche per tutti coloro che considerano l'approfondimento e l'impegno economico un dovere di ognuno alla ricerca del bene comune. «Etica ed economia, Universitatis Bassanensis Schola de negotiis gerendis» è la denominazione che abbiamo voluto attribuire a questa nostra iniziativa. Essa è, prima di tutto, sensibile alla valorizzazione del patrimonio prevalentemente culturale, ancora prima che economico, che le generazioni hanno il dovere di tramandarsi; deve rappresentare l'aiuto a preparare la successione nelle imprese, a diffondere l'imprenditorialità che pone al centro l'uomo ed i suoi più profondi valori, per un incontro di persone desiderose di fare un cammino comune, anche se queste sono di diverse nazionalità. Il desiderio che il Nord-Est italiano diventi veramente il luogo geografico nel quale ri-

prendere un cammino di solidarietà, nel confronto, nello scambio gratuito di esperienze per diminuire la distanza, sempre più evidente, tra Nord e Sud del pianeta. Sono questi solo alcuni degli elementi che ci animano e che ci hanno permesso di dar vita il 14 febbraio del 1995, l'anno scorso, all'iniziativa che è, e vuole rimanere, un piccolo contributo per la ricerca del bene comune, senza enfasi o facili entusiasmi, ma con la convinzione che la disponibilità di ognuno può veramente rappresentare il rinnovamento della società, affinché vengano eliminate le barriere di ogni tipo che l'uomo continuamente si costruisce, barriere che limitano il dialogo, la conoscenza, lo scambio e, quindi, la realizzazione dell'uomo. L'internazionalizzazione delle imprese, la mondializzazione degli scambi e il confronto planetario degli operatori economici impongono una coerente crescita culturale. Ciò sarebbe bastato a dare vita ad una struttura educativa di tipo esclusivamente economico? L'ulteriore riflessione, che inutile appare ogni sforzo e ragionamento attorno alla dinamica di produzione e di scambio di beni per la soddisfazione di bisogni, se questi non sono accompagnati dalla coerente e doverosa considerazione che l'attenzione, prima di tutto, deve riguardare il soggetto dei bisogni da soddisfare, che è l'uomo, ci ha portati ad un'iniziativa etico-economica. È l'uomo e la sua centralità nella vita economica che impongono l'indissolubilità del binomio etica ed economia.

Obiettivi: parlando degli obiettivi che la scuola si propone, tre sono le direzioni: prima di tutto, l'organizzazione di seminari e corsi permanenti per l'ap-

profondimento della crescita etica ed economica di imprenditori e soggetti sensibili alle problematiche di ordine economico; in secondo luogo, l'organizzazione, in adesione all'articolo 8 dello statuto di questa scuola, che la vuole itinerante, di convegni ed incontri presso sedi universitarie e/o culturali nazionali ed estere, per diffondere e confrontare il modello d'impresa che pone al centro l'uomo ed i suoi valori profondi, con particolare attenzione all'impresa familiare, alla famiglia come modello d'impresa. Terzo: la predisposizione di strutture ed ambienti idonei ad accogliere operatori stranieri, in possesso della lingua italiana, che desiderano frequentare il corso permanente, per porre a base della propria futura esperienza imprenditoriale un cammino di ordine culturale.

Si ponga attenzione al fatto che, mentre esistono scuole di ogni tipo e grado per la preparazione di operatori in qualsiasi campo, c'è l'assoluta mancanza di strutture che si occupino della formazione specifica dell'imprenditore: non ci sono strutture che si occupino della formazione dell'imprenditore.

Gli operatori stranieri, tornando agli operatori che possono frequentare questa scuola, contestualmente possono frequentare imprese di imprenditori in grado di trasmettere loro la dovuta conoscenza per una possibile futura esperienza imprenditoriale comune; il tempo serve anche ad approfondire le reciproche conoscenze, a far maturare le vere joint ventures, non più sulla base della sola combinazione di capitali, ma sul vero incontro di uomini, animati da un comune sentire, quantomeno in rapporto al loro impegno socio-economico.

Per quanto riguarda i risultati per un confronto, cosa si è fatto? La vita di questa scuola è veramente breve, anche se è nata prima, almeno nelle idee. Più che di risultati, considerato il breve periodo di esperienza, è più corretto quindi parlare di alcuni momenti di soddisfazione che animano la speranza che qualche cosa di positivo si veda all'orizzonte.

La partecipazione ed il contributo di alcuni imprenditori, che sostengono le attività della scuola, ci hanno permesso di realizzare cinque convegni internazionali: nel 1993 in Polonia, il titolo era «Impresa familiare e ricomposizione dell'Europa»; nel 1994 a Praga, il titolo «Famiglia e sviluppo sociale dell'Europa che si ricompone»; nel 1995 all'Università di Tautas Magnus di Kaunas, in Lituania, «La famiglia, impresa per lo sviluppo integrale: il caso del Nord-Est italiano»; nell'ottobre del 1995, presso la sede della scuola a Bassano del Grappa, «Efficienza e solidarietà nell'impresa: valori in conflitto?»; nel marzo 1996, proprio qualche giorno fa, presso l'Università delle Scienze Economiche di Budapest, in Ungheria, un convegno: «Valori e sviluppo, etica, impresa ed istituzioni». È stato, quindi, organizzato un primo seminario di formazione della cultura, famiglia ed impresa, l'anno scorso; è in svolgimento, attualmente, un primo corso permanente: «Economia ed etica d'impresa», con lezioni tenute da oltre una dozzina di docenti universitari, provenienti da diverse località italiane, a cadenza trisettimanale, nel periodo novembre-maggio, e vede la partecipazione di 110 persone, comprese tra un'età fra i 18 e i 50 anni. Altre cose importanti sarebbero da ricordare, tra le quali un programma incontro italo-americano a New York, nel

meze di aprile, ma si capisce che non è questa la sede di ulteriori elencazioni, che sono servite esclusivamente a rispondere all'indirizzo ricevuto di intervenire per portare la concreta testimonianza di questa iniziativa del Nord-Est.

Desidero, e qui finisco, concludere con due considerazioni.

La prima rappresenta quasi una provocazione ed è questa: è pensabile che la distanza Nord-Sud del pianeta, paesi ricchi e paesi poveri, possa essere diminuita proponendo una rivoluzione economica che, anziché considerare indispensabile il commercio mondiale delle risorse, favorisca lo scambio di capacità imprenditoriali, tecnica e sapere, in modo che ogni paese possa utilizzare al meglio le proprie risorse? Ma leggendo la «Centésimus Annus», numero 32, mi sembrerebbe proprio di sì; infatti qui si dice: «Ma un'altra forma di proprietà esiste, in particolare nel nostro tempo, e riveste un'importanza non inferiore a quella della terra, è la proprietà della conoscenza, della tecnica e del sapere. Su questo tipo di proprietà si fonda la ricerca delle nazioni industrializzate, molto più che in quella delle risorse naturali».

E vengo alla seconda considerazione, essa pure interrogativa: possiamo affermare che la scuola di etica e di economia di Bassano del Grappa, è una domanda che ci poniamo continuamente noi, è in linea con gli indirizzi della dottrina della Chiesa cattolica? Il «punto c» della premessa al nostro Statuto recita: «La scuola dovrà essere un luogo educativo in cui l'uomo possa prendere coscienza di una propria corretta e personale responsabilità socio-economica». Vi ringrazio.

Dottor Vigorelli. Grazie per averci spiegato questa sua esperienza che dal Nord-Est si è spinta soprattutto all'Est, anche se è in programma un viaggio in America. Io insisterei ancora su questo terreno, dando magari la parola a Stefano Gattamelata, che ci deve spiegare, dal momento che ho avuto la fortuna di avere con lui uno scambio di idee prima, due cose molto importanti. La prima: se è necessario avere una buona dirittura etica o se è più importante avere una grande credibilità professionale; se queste caratteristiche sono in opposizione o in alternativa. La seconda, ci deve spiegare, soprattutto, quando una deontologia professionale può diventare anche un'etica, se può o se deve diventarlo.

Avv. Stefano Gattamelata

Quale etica nell'attività professionale?

Cercherò di rispondere anche a queste domande. Faccio l'avvocato e ritengo che questo che andrò a dire, non solo può coinvolgere le professioni liberali ma, credo, un po' tutte le professioni intese come attività di un soggetto impegnato nella società di oggi. Per quanto riguarda le professioni liberali, mi sono reso conto che la deontologia, che non è altro che una elaborazione di principi ispirati alla natura umana, in realtà non è sufficiente ad affrontare e risolvere i problemi che quotidianamente un professionista, ma, credo, anche un imprenditore, deve affrontare. La deontologia è un minimo necessario per partire e consiste in una serie di libertà che vengono codificate ed organizzate da un soggetto superiore ai singoli:

le istanze di ognuno sono così necessariamente generalizzate e ridotte ad unità. È chiaro, però, che, poiché le istanze possono essere differenti, si può arrivare solamente ad una individuazione minimale di principi. Questi ultimi sono necessari, perché riguardano la correttezza nel rapporto con gli altri, la regolamentazione della trasparenza nel rapporto con il cliente o con l'acquirente di un bene che un imprenditore produce, il rapporto tra professionisti, tra colleghi; però, niente di più.

In realtà, ci possono essere delle problematiche ben differenti, che non trovano risposta nei principi di deontologia e che trovano risposta, invece, in convinzioni personali. Ecco il passaggio necessario e, direi, automatico all'etica, nel senso che, per affrontare una determinata serie di problematiche, è necessaria una mediazione tra la situazione che uno deve affrontare e i principi che sono insiti in ognuno. Ritengo che l'uomo sia profondamente unitario nella sua strutturazione: non è pensabile una scissione tra l'azione ed il pensiero; il pensiero ispira l'azione e di conseguenza anche l'azione professionale non può che essere ispirata al pensiero. Ove il pensiero, o un tipo di pensiero, non ci fosse, è chiaro che l'azione avrebbe un fondamento ben limitato.

Ecco l'etica. E questo è un punto molto importante e frequentemente sottovalutato. Si dice che uno pensa in un modo in certi luoghi ma, poi, di fatto, le situazioni impongono determinati altri comportamenti; questi, però, non contraddirebbero, in fondo, il pensiero, che rimarrebbe buono. In realtà, una tale impostazione non è assolutamente condivisibile. Il

problema è la mediazione; è quindi cercare di calare, di fronte alle realtà concrete, i propri pensieri, senza il conflitto tra la realtà ed il pensiero. E questo è il punto, ed ecco l'ausilio dell'etica.

Ecco la necessità di una crescita, che non è, né può essere, solamente professionale (seppure questa è fondamentale), ma deve essere anche e soprattutto una crescita umana. Ma perché deve esserci anche una crescita umana? Innanzitutto, parliamo della competenza professionale: ritengo che siano necessariamente due binari paralleli, proprio per l'unitarietà della natura umana che descrivevo poc'anzi. La competenza professionale è necessaria, perché, comunque sia, non si è credibili se non si è competenti, e questo indipendentemente da un discorso etico. Se poi vogliamo aggiungere il discorso etico, la credibilità della persona, nella sua complessità, deve essere ancora maggiore se si vuole trasmettere, a fianco dell'esperienza professionale e della consulenza, un concetto di alterità nell'azione professionale; e questo io ritengo sia essenziale. Ciò proprio perché, di fatto, non è pensabile crescere da un punto di vista scientifico e non crescere da un punto di vista umano: alla fine si crea uno iato tra l'azione ed il pensiero che elimina quest'ultimo nei suoi fondamenti di eticità.

Questo concetto di alterità, che, ripeto, può essere accettato dall'altro solamente se è supportato da una competenza professionale, che deve essere aggiornata quotidianamente, comporta dei cambiamenti radicali nei riguardi dell'altro. E l'altro può essere il cliente, ma può essere, ad esempio, anche il collega o il personale di studio, della fabbrica. Questo «altro»

non deve essere visto come un'occasione di profitto, anche se è chiaro che il profitto, in un'attività professionale è necessario, deve esserci, penso che sia anche naturale. È chiaro che, a fronte di una prestazione professionale e lavorativa, il guadagno è più che legittimo; questo mi sembra di intenderlo anche dal nuovo catechismo. Però non deve essere tutto strumentalizzato al profitto. Bisogna fornire le risposte che vengono chieste, risposte che, attenzione, non devono essere quelle che la persona che si ha davanti si vuole sentir dire né le cose che la convincano ad intraprendere un'azione piuttosto che un'altra; ciò in quanto la scelta dell'azione da intraprendere deve essere sempre e comunque delegata al soggetto che chiede il consiglio, al quale si ha il dovere di rappresentare la realtà nel modo il più possibile veritiero, in modo che la sua scelta, ovviamente supportata da tutti i consigli del caso, sia libera e personale.

Questo è un punto abbastanza delicato. Chi va da un qualunque professionista, di fatto, si trova in una situazione, diciamo così, di soggezione psicologica e di necessità di un aiuto. Questo aiuto, deve essere fornito ma senza approfittarne; quando vengono le persone che hanno comunque un bisogno, questo bisogno va certamente soddisfatto, ma ove, per esempio, ciò non fosse possibile per il professionista interpellato (ad esempio, ove non ci siano spazi per un'azione legale), questa deve essere la prima cosa da dire. E questo, perché? Perché il prodotto che deve essere fornito, deve essere il meglio che si può fornire, il meglio di se stessi. Il meglio di se stessi è competenza, è umanità, è comprensione, che non significa, peraltro,

un coinvolgimento soggettivo nelle vicende del soggetto che si ha davanti, che, di fatto, sarebbe deleterio perché poi fa perdere al professionista la coscienza della realtà, ma deve essere tale, però, da garantire l'interesse, la tutela che questa persona richiede, perché noi, ma non solo noi professionisti ma, io credo, un po' tutti quanti, dobbiamo renderci conto che abbiamo di fronte delle persone, anche se il prodotto che noi «vendiamo» è «indiretto». Tale discorso è estensibile a tutti e non è riferibile solo agli avvocati e, più latamente, ai professionisti. Prendiamo, ad esempio, uno che vende scarpe; queste scarpe andranno poi ai piedi delle persone, cioè, di fatto, sono in gioco gli interessi della gente e questo, secondo me, molto spesso lo dimentichiamo, finendo per perdere un pochino la coscienza dell'anima della professione, che, in quanto prolungamento della vita personale e della propria soggettività, non può, come dicevo prima, essere senza anima.

Ecco perché è importante l'approfondimento dell'etica ed è ancor più importante, ovviamente, che questi principi di alterità vengano acquisiti e vengano anch'essi coltivati giorno per giorno. E questo cosa comporta, anche? Comporta un rapporto nuovo nei confronti della professione; comporta il fatto che questa professione non è il fine della vita, è certamente un valore esso stesso, è uno strumento determinante e necessario, ma è uno strumento. Altrimenti, se non lo consideriamo tale, ci troviamo poi in un vuoto, nel senso che non c'è crescita personale: ad un certo momento ci si troverà ad essere diventati, magari, dei grossi personaggi sotto il profilo profes-

sionale, ma molto piccoli da un punto di vista umano; e questo, ad un certo momento, secondo me, inciderà anche sulla stessa persona che magari per tanto tempo non se n'è mai accorta, ma, prima o poi, si trova a doversi voltare indietro. La professione viene così ad assumere una valenza sociale, una forza espansiva. E per ottenere tali risultati, in realtà, non bisogna fare niente di particolare, basta entrare in quest'ottica di idee che io personalmente cerco, mi sforzo, di porre in essere. E si hanno anche sorprese positive, nel senso che magari gli «altri», i colleghi si accorgono di questi sforzi e dei relativi atteggiamenti e ci sono dei riscontri assolutamente positivi, ed assolutamente inaspettati. Basta semplicemente, secondo me, non sventolare questo tipo di impostazione, ma semplicemente porla in essere, perché solo così può essere apprezzata. Penso di aver finito e mi auguro di aver fornito spunti per il dibattito.

Dottor Vigorelli. Come voi sapete, ve l'avevo già detto prima, Leonardo Pietrafesa ha contratto la varicella, evidentemente c'era qualche bambino piccolo...o è più giovane del previsto. Lui non può partecipare, però ha lavorato molto insieme all'avvocato Giuseppe Maria Cristiani, ed entrambi si occupano di un aspetto molto importante, che è quello delle aziende che trapassano da padre in figlio. Perché è importante, secondo me? Perché qui c'è veramente un senso di proprietà, se volete anche di «roba». Allora, da questo punto di vista, mi sembra interessante capire come i valori della «Centésimus Annus» sono vissuti, anche all'interno di quegli imprenditori cattolici che hanno questa continuità aziendale da generazioni.

Avv. Giuseppe Maria Cristiani

L'impresa da padre a figlio: tra continuità e cambiamento.

Nell'affrontare la tematica, che investe questo problema del passaggio dell'impresa da padre a figlio, ritengo opportuno, per migliore chiarezza espositiva, impostare alcuni concetti di base. Sono convinto, ma questo proprio preliminarmente al mio breve dire, che l'impresa, proprio come concetto, come accezione in senso generale, debba essere intesa come un bene sociale, appartenente, quindi, a tutti, non alla singola o precipua proprietà, ove quotidianamente si possa e si debba coniugare l'efficienza, la solidarietà, il profitto individuale e il bene comune.

Questi concetti, semplici se vogliamo, nella loro qualificazione, si palesano dinamicamente e prendono corpo allorché si va, a posteriori, a valutare il sacrificio e il coraggio di chi ha creato e sviluppato l'azienda e che, in presenza di un passaggio generazionale, di un passaggio, diciamo così, anche di carattere obbligato, non può permettersi e non deve, ritengo, correre il rischio di affidare inopinatamente, anche se al proprio figlio, la cattiva gestione dell'azienda, perché ciò comporterebbe irrimediabilmente il depauperamento dell'azienda stessa, che, se teniamo per un momento fermo come principio testé enunciato, non appartenendo esclusivamente al singolo o alla famiglia di propria appartenenza, deve essere moralmente ed eticamente tutelata e preservata, anche in ipotesi di una cattiva gestione da parte dei propri figli.

Da quanto predetto, emerge, appunto, che il passaggio generazionale non comporta un automatismo ma transita attraverso un doveroso vaglio preventivo nel conferimento delle deleghe proprio dall'uno all'altro. Personalmente, ritengo che la migliore delle deleghe, la delega più concreta, non possa essere esclusivamente quella che il padre o il titolare dell'azienda affida al proprio figlio, ma, fondamentalemente, la più concreta delle deleghe è lo stesso spazio operativo che il giovane, o noi giovani riusciamo a conquistare, in termini di fiducia e di affidabilità, attraverso proprio una continua e costante affermazione delle proprie capacità nell'impresa, che deve diventare, e diventa, il luogo di confronto dialettico che solo nel rispetto reciproco genera integrazione e crescita. Il rispetto reciproco e l'equilibrio nei sentimenti consentono una convivenza gestionale ed umana che è inevitabile nel difficile e tumultuoso rapporto affettivo, che vi è comunque nel vincolo di sangue. La logica inevitabile di scelte di strategie non deve essere spinta alla errata ed edipica finalità di abbattere la figura paterna, quasi come un senso di affermazione della propria personalità, perché ciò non consentirebbe uno sviluppo ma sarebbe un'arida tenzone che non porterebbe a sviluppare il meglio nel passaggio delle sinergie e nel passaggio dell'affidamento della scelta delle decisioni dal padre al figlio.

Quanto ho testé detto non può, e non deve, restare una sterile affermazione di principio o un apodittico ragionamento. Può diventare, e diventa, cosa vivificata solo attraverso la fede che, nella realtà quotidiana, diventa e caratterizza il collante di questi prin-

cipi e di questi valori che, altrimenti, come ho appena detto, resterebbero solo dei momenti di riflessione, ma non si coniugherebbero in una dinamica attualizzazione quotidiana.

La solidarietà, il senso dei valori trascendentali consentono che, non solo all'interno dell'azienda ma anche nei confronti di terzi, si sviluppi un confronto leale nel mercato che non sia, e che non debba essere, finalizzato alla sopraffazione. Ritengo, e mi avvio alla conclusione, che il particolare momento che viviamo necessiti fortemente di una concezione di vita improntata ai valori spirituali e fondamentali, sia nella famiglia, sia nell'azienda e poi nel più ampio contesto sociale. Da ciò emerge che, per noi giovani, la vivificazione dei principi richiamati è sicuramente il frutto di un insegnamento paterno coltivato o sviluppato in seno alla famiglia. Molto spesso io ritengo che è anche compito dei genitori mitigare un po' l'esuberanza che è propria dei giovani, per contenerla nell'alveo del giusto e delle tracce fondamentali dei principi richiamati. Dal momento che le altre relazioni, le questioni e i temi ci appassionano, e quindi non posso sottrarre assolutamente del tempo, concludo davvero augurando a tutti noi di tenere sempre presenti questi valori, sommestamente, ma con profonda convinzione enunciati e ritengo, ne sono certo, che questi incontri e questa possibilità di discutere fra di noi non possono che contribuire alla crescita spirituale e a farci camminare un po' più tranquilli nella strada della fede, indenni dalle molteplici insidie quotidiane. Questa è la riflessione mia di prima mattina: sono convinto che, alla fine di questo incontro, io porterò con me un piccolo, ma fondamentale, soldino di spe-

ranza che non si è totalmente o particolarmente soli nel ritenere questi principi, nel professarli, nel portarli avanti e quindi tutto ciò, e ringrazio voi tutti, ha lenito, in maniera profonda, il disagio che spesso si avverte e di solitudine culturale e di solitudine morale.

Dottor Vigorelli. Grazie avvocato. C'è qualcuno che vuol porre qualche domanda? Lo dico perché devono parlare ancora in due e dopo, naturalmente, quando, chi fa il moderatore dice: «C'è qualcuno che vuole porre una domanda?», tutti si nascondono dietro la sedia, perciò è meglio chiederlo prima, così, finite le due testimonianze, siete già preparatissimi.

Chiminazzo, prima, nei suoi ragionamenti, aveva posto una domanda a se stesso ed era anche una delle domande sulle quali hanno ragionato e creato una serie di iniziative, promosse in questa scuola d'impresa nella comunità bassanese: l'efficienza e la solidarietà sono valori in conflitto oppure no? Federico Rossi costruisce mobili di tutti i tipi a Sarnano, nelle Marche, in provincia di Macerata, zone di Monsignor Pavoni. Vediamo se lui riesce ad entrare, anche sulla base delle sue esperienze imprenditoriali, in questo ragionamento sui valori, in conflitto o meno, dell'efficienza e della solidarietà.

Dottor Federico Rossi

Realtà imprenditoriali diverse.

Il tema che mi è stato assegnato concerne realtà imprenditoriali diverse, quindi lo sviluppo industriale, in definitiva, che si è verificato, che si è avuto nelle di-

verse zone d'Italia. Chiaramente questo è un tema molto ampio e molto vasto; io cercherò di rispettare quelle che sono state le indicazioni del nostro coordinatore, quindi di essere soprattutto un «butta dentro», cioè di creare degli stimoli ad un successivo dibattito.

Sono voluto partire, in questo ripercorrere lo sviluppo industriale, nel dare, nel verificare, nel delineare le diverse realtà imprenditoriali degli anni che hanno seguito ovviamente il secondo conflitto mondiale, quindi degli anni del dopoguerra, quegli anni che, in Italia, in definitiva, sono stati gli anni del cosiddetto miracolo economico. Anni importanti, perché? Perché hanno visto la caratterizzazione di alcune zone d'Italia, in questo miracolo economico, in questa ripresa, in questo sviluppo che ha riportato l'Italia a livelli internazionali, a livelli mondiali, in quello stesso periodo, degli anni che vanno dal '45 al '60 ai primi anni '70, in alcune zone d'Italia, nel Veneto, nelle Marche soprattutto, nell'Emilia-Romagna, in alcune zone della Toscana, abbiamo proprio il fiorire di una miriade di iniziative produttive che, poi, hanno costituito il tessuto industriale di quelle zone. E mi riferisco a quello che è stato un fenomeno analizzato dagli studiosi in definitiva di tutto il mondo: il nascere dei cosiddetti distretti industriali, o meglio, ambiti, zone, dove l'imprenditore si è caratterizzato, si è specializzato nella produzione di un determinato bene. Ecco che troviamo il distretto calzaturiero del Veneto, troviamo le ceramiche di Sassuolo, nell'Emilia-Romagna, il tessile di Prato, per arrivare, quindi nelle Marche, dove troviamo anche qui il distretto calzaturiero dell'Ascolano, fra cui, tra l'altro, in sala abbiamo an-

che degli illustri rappresentanti; abbiamo il distretto mobiliere del Pesarese, quindi della provincia di Pesaro, e, non ultimo, quello dell'elettronica e degli strumenti musicali della provincia di Ancona, e, mi sottolineava don Nicola, anche quello tessile della zona, sempre di Ancona, di Filottrano, quindi dell'interno anconetano. Questi distretti industriali appunto si contraddistinguono per queste iniziative produttive, piccole ma numerose che coinvolgono tutti e tutto ciò che ruota attorno ad esse. Se questo praticamente è lo sviluppo che va ad interessare queste zone d'Italia che ho citato, è ovvio che in altre realtà, e qui le sfioro, se non altro proprio per creare poi un successivo approfondimento, lo sviluppo di altre zone d'Italia segua un cammino totalmente diverso: ecco che abbiamo lo sviluppo del Nord-Ovest dell'Italia, quindi del Piemonte, della Liguria, contraddistinti, già dai primi anni, dalla fine dell'800, dai grandi complessi industriali, realtà, quindi, totalmente diverse da quella marchigiana, da quella veneta, laddove, a differenza, proprio, le caratteristiche fondamentali che contraddistinguono quello sviluppo rispetto a quello marchigiano, a quello veneto, a quello diffuso, è proprio la presenza di poche famiglie, di poche grandi famiglie che detengono la proprietà intera delle loro aziende, quindi, in definitiva, un po' la non-partecipazione della stragrande maggioranza di coloro che vivevano in quelle zone, ma pochi imprenditori e molti lavoratori che partecipano in quelle determinate aziende.

D'altro canto, abbiamo il Sud, chiaramente anche qui faccio sempre queste premesse, perché, poi, avendo in sala rappresentanti, colleghi che proven-

gono da ogni parte d'Italia, sarà loro compito essere magari più precisi di me. In ogni caso è chiaro ed indiscutibile il fatto che il Sud ha avuto un'altra realtà a sé stante, quella delle cosiddette cattedrali nel deserto, o meglio, quella dell'intervento dello Stato, che ha creato in queste zone quei grandi complessi ad alto contenuto tecnologico, laddove, anziché impiegare forza lavoro, che poi doveva essere anche la condizione prima di questi insediamenti, non ha fatto altro che creare complessi industriali che, una volta ottenuti, magari, determinati finanziamenti, una volta succhiato, per usare un termine proprio efficace, tutto quello che si poteva dall'apparato centrale, sono rimasti praticamente fermi, sono rimasti bloccati. Sicuramente è continuato, però, il fenomeno dell'emigrazione e, comunque sia, queste persone, questa forza lavoro del Sud non ha mai potuto trovare, e ancora oggi, ritengo, non trovi, un'occupazione piena, così come penso che gli imprenditori non siano stati favoriti da questa politica che non è stata accompagnata da iniziative serie, non è stata accompagnata, a volte, da politiche stabili, da politiche certe, da punti di riferimento molto chiari.

Dopo aver delineato così rapidissimamente questo quadro della realtà imprenditoriale italiana, sempre stando alla premessa del relatore, ritorno un po' ad analizzare, a dare il mio contributo, che è quello di un ragazzo che ha studiato nelle Marche, mi sono laureato ad Ancona, e che, quindi, vive un po' la realtà delle Marche. Voglio portare qui il contributo, la spiegazione, ne parlavamo in apertura, prima del-

la relazione, con il dottor Mazzotta, di quella che è la teoria portata avanti all'Università di Ancona, da una scuola di sociologia che vede, nella connessione diretta tra l'agricoltura e l'industria, la premessa dello sviluppo industriale delle Marche e di quelle zone, ritengo anche come il Veneto, dove l'imprenditore, prima di essere imprenditore, era agricoltore. Cosa interessante che ho trovato nelle Marche e sono andato a rispolverare, per un attimo, il ricordo dei miei studi universitari, era quella che l'agricoltore, nelle Marche, nasce nella figura del mezzadro. Chi è costui? Il mezzadro è colui che non è proprietario del fondo ma è affittuario, cosa quindi che porta questo soggetto ad impegnarsi perché, ad un certo punto, deve trarre, deve restituire al proprietario del fondo i frutti e deve tenere per sé quanto più possibile: ecco quindi, iniziano, in quel momento, in quel determinato istante, quello spirito di imprenditorialità, quell'ingegnarsi a ricevere dal fondo quanto più possibile. Questa esperienza, con il tempo, viene praticamente passata, viene trasfusa nella sua realtà imprenditoriale, nell'industria. Un'industria che, nelle Marche, rimane legata, comunque sia, all'agricoltura, perché non vi è mai stato, forse, a tutt'oggi, un distacco totale dal mondo agricolo al mondo industriale; troviamo la cosiddetta casa-laboratorio, quindi il luogo di lavoro accanto praticamente alla casa e accanto all'orto.

Permane, in definitiva, questo spirito che ha animato questo imprenditore marchigiano, spirito che ritengo essere comune anche ad altre realtà, come il Veneto e che ha indirizzato la spiegazione di questa

scuola di sociologia di Ancona sullo svilupparsi e quindi sul proliferare di queste iniziative, di piccole iniziative industriali nelle Marche.

Pertanto, dando a tutto questo lavoro una sintesi, volevo mettere sul piatto, e quindi dare un contributo alla discussione, tre temi che ritengo fondamentali, che investono tutta la realtà imprenditoriale italiana. Ce ne potrebbero essere altri ovviamente, ma ho cercato di vedere, di trovare quei tre temi che, a mio avviso, potrebbero essere i principali: in primo luogo, il riequilibrio territoriale, un riequilibrio territoriale che ovviamente emerge in maniera chiara dalle premesse che io ho portato in questa mia relazione, quindi, da questa disomogeneità dello sviluppo industriale italiano, perché, anche se in alcuni momenti di questo periodo sentiamo parlare di separazioni, di divisioni, ritengo che, da un punto di vista economico, non ci possa essere una grande Italia se non c'è un grande Sud, un grande Centro e un grande Nord. Penso che questo sia un concetto talmente semplice, talmente elementare che non richieda l'interpretazione di scuole particolarmente avanzate di pensiero economico. Accanto a questo tema dell'equilibrio territoriale, io ho inserito il problema delle fonti di finanziamento, cioè il problema del ricorso al credito, di come le banche e il sistema creditizio italiano si siano posti nei confronti dell'imprenditore. Qui mi sta a cuore portare soprattutto la testimonianza dei piccoli imprenditori, di coloro che, in questo stato di cose, hanno le maggiori difficoltà, perché poi, come sempre, finanziare chi già ha, è semplice, è facile, è sicuro. Finanziare chi, invece, in quel momento, ha

soltanto delle idee validissime ma purtroppo non ha nulla da portare in cambio, è cosa ben diversa. E questa è purtroppo la realtà in cui molte aziende si dibattono, in cui spesso si trovano molti imprenditori che, per le loro capacità e il loro impegno meriterebbero ben altro, imprenditori che poi, in definitiva, nelle loro aziende impegnano tutto e tutti, cioè vincolano tutto quello che hanno e tutti coloro che sono con loro. Qui ritengo che, forse, una rivisitazione di questi temi, un discorso maggiormente più ampio, quindi una visione diversa del nostro sistema creditizio non possano che avvantaggiare lo sviluppo imprenditoriale italiano. Ultimo tema che tocco, che voglio un attimo sollecitare, è quello della politica ambientale, quindi temi come l'ambiente, la sicurezza, la qualità, temi che, forse, nella cultura italiana, nella cultura imprenditoriale italiana non sono ancora considerati propri, non sono considerati parte integrante, ma sono qualcosa che, sì, sono lì, debbono essere rispettati, a volte dobbiamo fare delle cose, degli adempimenti, ma tutto sommato, ci riguardano da un punto di vista formale. È chiaro che la politica ambientale è un qualcosa di estremamente importante e lo sarà sempre più negli anni futuri. Al riguardo voglio anche, brevissimamente, riprendere un passo che ho avuto modo di trovare nell'enciclica «Centesimus Annus», laddove Giovanni Paolo II parla proprio delle responsabilità legate al degrado ambientale, laddove dice che la libertà del settore economico, in questo contesto di degrado ambientale, diventa un valore egemone, laddove afferma che l'uomo viene considerato più come produttore e consumatore, piuttosto

che come soggetto che produce e consuma per essere, per svilupparsi.

Riequilibrio territoriale, fonti di finanziamento, politica ambientale, ritengo essere questi i temi di sintesi che possono dare lo spunto sicuramente ad una discussione, ad un dibattito ampio. Sempre nella mia conclusione, questa volta vera, ho trovato anche interessante, sempre nell'enciclica, che ho approfondito nell'ultimo periodo, il passo in cui Giovanni Paolo II, a proposito del ruolo che la Chiesa deve assumere a partire dall'inizio della società industriale, afferma: «Oggi (la Chiesa) si trova davanti a cose nuove e nuove sfide da affrontare e per le quali impegnarsi». Ritengo, senza essere retorico, che ciò, a questo punto, valga per tutti noi, per tutti coloro che sono imprenditori, che sono liberi professionisti, per tutti coloro che si impegnano praticamente nella vita civile, nella vita sociale, nella vita industriale ed economica del paese.

Cardinale Castillo Lara. Purtroppo devo lasciarvi. È tutto molto interessante, sono contento di aver preso quest'ora per ascoltare tutti. Credo che questa iniziativa darà molto frutto, già ne sta dando; poi con la provocazione del Dottor Vigorelli, ne darà ancora di più. Ci incontreremo alla Messa ma vorrei lasciare due cose: l'inquietudine di un tema da approfondire, magari non adesso, perché già ce ne sono moltissimi e forse non ci sarà il tempo. Sarebbe utile approfondire minutamente e concretamente il concetto di solidarietà perché corre il rischio di essere un luogo comune, che tutti danno per capito, per praticato,

ma si riduce ad una retorica. In concreto, che cosa può fare ognuno per praticare la solidarietà? E questi modi possono essere poi portati come esempio, come modi concreti per aiutare la pratica della solidarietà? Come ho detto ieri, sono convinto che questa è la soluzione del futuro; la soluzione del futuro per la grande divisione, per la povertà, per il sottosviluppo non può passare se non attraverso la solidarietà. Ma che solidarietà? Come seconda cosa, sarebbe molto interessante che gli organizzatori preparassero una specie di articolo per pubblicarlo anche ne «L'Osservatore Romano», perché questa iniziativa, credo, merita di essere fatta conoscere ai lettori cattolici di tutto il mondo. Non so come vi organizzate, tra il relatore e gli altri: una specie di relazione di quello che si è presentato qui, con i valori, con le cose, aprendo prospettive, questo potrà essere molto utile. Quando dico «L'Osservatore Romano» non è una cosa esclusiva, si capisce, se si può pubblicare in altri giornali, tanto meglio, ma almeno ne «L'Osservatore Romano». Grazie e ci vediamo a mezzogiorno.

Dottor Vigorelli. Massimo Pallottini, giovane imprenditore romano, chiamato anche a dirigere aziende del settore pubblico. Quali?

Dottor Massimo Pallottini

Sinergia tra pubblico e privato: per quale bene comune?

Una società mista pubblica e privata per la realizzazione e gestione dei nuovi Mercati Generali di Roma, forse la prima esperienza fatta a Roma, e an-

che in Italia di collaborazione organizzata tra risorse pubbliche e risorse private per la realizzazione e gestione di un servizio pubblico. Da lì, poi, sono venute fuori anche altre esperienze. Io mi ero accomodato in platea non per sfuggire al compito che mi era stato assegnato, ma perché, purtroppo, non avendo avuto tempo di approfondire adeguatamente l'argomento, mi ero un po' messo da parte. Comunque, colgo con piacere l'invito a portare una sintetica testimonianza sull'argomento del rapporto tra pubblico e privato per il bene comune che è un argomento ovviamente di grande attualità, di grande rilevanza, che ha risvolti tecnici assai complessi ma non mi sembra questo il luogo per approfondirlo. Quello che mi voglio limitare a fare è che è ovvio che, nel mondo dell'economia, i rapporti tra il pubblico ed il privato si svolgono su piani ed aspetti molteplici. Mi limiterò, in questa sede, a centrare e a portare soprattutto lo spunto di riflessione che ho avuto modo di vivere e verificare da vicino. Faccio riferimento essenzialmente al problema, che si è posto soprattutto in questi ultimi anni, di come utilizzare le capacità imprenditoriali dei privati e le risorse che i privati possono investire e mettere a disposizione a fronte di un operatore pubblico che ha oggi meno risorse e che, non voglio dire che non abbia professionalità, però certamente ha bisogno, forse, di un'iniezione di capacità imprenditoriale che il mondo e il sistema privato sono in condizione di dare. Nasce, ovviamente, anche dall'esigenza di alleggerire la macchina dello Stato, delle amministrazioni pubbliche a diversi livelli, cercando di decentrare, laddove possibi-

le, la gestione di iniziative in tutti quei casi in cui sia possibile immaginare un ruolo ed una funzione per un operatore privato. Naturalmente abbiamo, d'altro canto, anche le esperienze di attività gestite direttamente dal pubblico, ma in una logica privatistica, e quello è un altro tipo di approccio: la creazione, cioè, della società per azioni, che è uno strumento privatistico dove, però, il capitale è interamente di natura pubblica. Questa esperienza, questa necessità, che si è venuta man mano sempre più manifestando con maggiore forza negli ultimi anni, ha trovato, fino ad oggi, risposte ancora parziali, esperienze ancora contraddittorie: vedo il mio caso proprio come appartenente a quel tipo di esperienze che nascono senza forse un adeguato approfondimento e poi man mano che si va avanti, cominciano a venire fuori i nodi, cioè che ruolo e che funzione può e deve svolgere l'operatore pubblico e quali siano, invece, i campi d'azione, il tipo di contributo che il privato può riversare all'interno di questo tipo di esperienza. Tutto questo, faccio un semplice accenno, in un contesto normativo che ancora è forse, in parte, impreparato a recepire, a guidare, a gestire un contributo di questo tipo: oggi si fa, per esempio, un gran parlare del project financing, cioè il finanziamento privato alla realizzazione delle opere pubbliche e non abbiamo ancora una legge, in Italia, che governi, disciplini, regoli, incentivi un'iniziativa di questo tipo; se ne parla, tutti sembrano d'accordo, all'atto pratico ancora non abbiamo gli strumenti perché questo possa poi concretamente avvenire. L'esperienza di collaborazione tra risorse pubbliche e risorse private in for-

ma organizzata, societaria produce effettivamente un miglioramento, un vantaggio per la collettività? Io mi sento di dire che, come impostazione, certamente questo è possibile, al di là delle difficoltà, che citavo precedentemente, di ordine anche pratico, tecnico, giuridico. Ciascuno, in un contesto di questo tipo, è in condizione di portare un contributo sinergico; l'operatore pubblico ha una funzione di indirizzo, di controllo, di verifica, di inserimento di un'iniziativa in un ambito di compatibilità generale e l'operatore privato è, invece, il portatore di quella professionalità, di quella competenza specifica, di quella capacità di gestione imprenditoriale che spesso difettava precedentemente. Le premesse perché questo rapporto tra pubblico e privato possa avere effettivamente uno sviluppo sinergico e positivo per la collettività ci sono tutte, secondo me, in prospettiva. In ogni caso, questo lo vediamo ogni giorno leggendo i giornali, andiamo necessariamente in questa direzione perché la domanda del cittadino è una domanda di un servizio migliore e quindi il bene comune si traduce, in questo caso, in un servizio migliore, in una gestione più efficiente, in un controllo della gestione delle risorse più efficiente. Mi scuso per l'impreparazione, forse per la parzialità del mio contributo, spero successivamente di avere occasione di ritornare sull'argomento.

Dottor Vigorelli. Grazie a lei che però ha posto un problema importante che è quello di possibili sinergie fra pubblico e privato. Posto che, come spesso accade, nel pubblico si lavora perché gli altri non la-

vorino. Quindi introdurre nel pubblico un po' di logica imprenditoriale non guasta; ma non sarebbe male, qualche volta, anche introdurre qualche non super rigida regola, che nel pubblico c'è, anche nel privato. Stefano Signorelli è un imprenditore giovane, un imprenditore bergamasco di materiali refrattari, già comincia a girare il mondo per vendere i suoi supermattoni; ci vuole parlare di come si può effettivamente, e se si può, come si può, costruire un'impresa come comunità di uomini, come dice appunto la «Centesimus Annus» e quindi se c'è un modo cattolico, o se volete anche spirituale, per fare impresa. Come costruire questa comunità, con che tipi di relazioni sociali, industriali, sindacali.

Dottor Stefano Signorelli

Si può parlare di una spiritualità per l'imprenditore?

Per rispondere alla domanda che dà il titolo all'argomento che dovrò trattare, cioè se si può parlare di una spiritualità per l'imprenditore, vorrei soffermarmi, seppur brevemente, sul concetto di economia capitalista. Non è con questo che voglio eludere la risposta, che sarà senz'altro affermativa, che tratterò molto più a fondo nella parte finale del discorso. Vorrei spiegare come la realtà economico-capitalistica in senso generale, della quale facciamo parte tutti noi che siamo qui presenti, imprenditori, dirigenti, professionisti, nella sua evoluzione abbia capito, o stia perlomeno capendo, quanto sia importante parlare di realtà di tipo etico, morale, e quindi potremmo dire anche spirituale, per poter «funzionare» meglio.

Per questa analisi bisogna, innanzitutto, puntualizzare due aspetti importanti.

Il primo: se la formula capitalistica ha influito in modo così decisivo sulla coscienza moderna più evoluta, è stato grazie alla sua sorprendente capacità di sopravvivenza e di espansione. Infatti la maggior parte delle persone, per non dire tutte, sono attualmente vincolate alla vita dell'impresa, in un modo o nell'altro; come promotori, come dirigenti, dipendenti, fornitori, utenti e consumatori. Secondo punto: il fenomeno capitalista è riuscito a creare un reale scollamento fra sistema e mondo della vita, grazie al fatto di essere riuscito a separare in due sfere di competenza il potere politico (accanto a quelli giuridico e militare) da quello economico. Per intenderci: il tipico signore feudale amministrava la giustizia, guidava le sue milizie nel combattimento o nel saccheggio, regnava sui suoi possedimenti, sui suoi contadini. L'imprenditore capitalista, invece, sottopone le proprie dispute ai tribunali. Il suo dominio politico o legale sui salariati passa attraverso l'apparato giudiziario e poliziesco. Nel mondo capitalista inoltre – e qui sta il reale scollamento – alcuni uomini entrano in contatto con altri solo contrattualmente. Ciascuno di noi fa quello che ogni contratto gli dice di fare; se lo trasgrediamo, il potere pubblico dispone di tribunali per appurare la faccenda. Quindi la contrattualità universale, frutto di questa civiltà borghese, ha finito con il diventare la vera spina dorsale del nostro ordine sociale.

La stessa apparizione della vita privata, come componente reale della nostra modernità, cioè del diritto all'intimità – la cosiddetta privacy – è frutto del

contrattualismo imperante. Chiunque può esigere dagli altri che esercitino solo quelle attività che sono state propriamente riconosciute; le altre non ha neppure il diritto di conoscerle. All'imprenditore di oggi, al giovane imprenditore a volte, non interessa né lo preoccupa quello che possono fare i suoi dipendenti, al di fuori dell'orario contrattuale. Anzi, non ha neppure il diritto di entrarvi.

Il fenomeno capitalista così descritto – ancora dominante ma, per fortuna non totalizzante – ritiene che il motore dell'economia sia un rozzo «homo oeconomicus», un agente di massimizzazione dell'utile, calcolatore di profitti e perdite, galvanizzato dall'incentivazione di possedere sempre più cose. Questa ideologia imprenditoriale, che corrisponde allo stereotipo della modernizzazione nasce, senza dubbio, dall'ingegnere americano, Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Il «taylorismo» propugna una gestione dell'impresa come un procedimento di direzione scientifico-tecnica, che ha come orientamento la conquista della maggiore produzione possibile con il minimo di mezzi materiali ed umani. Si tratta di conseguire l'efficienza in tutte le fasi del processo produttivo. Per ottenerla è necessario differenziare le fasi del processo, considerarle come moduli relativamente isolati e farne oggetto di un'analisi funzionale e quantitativa, seguita da stretti procedimenti di controllo.

Per il taylorismo, l'impresa è un grande meccanismo, che funziona perfettamente se in ciascuna delle sue fasi si raggiungono le rispettive mete, prefissate secondo criteri strettamente razionali.

Lo stile «taylorista» segna veramente, in larga misura, il cosiddetto «american way of life», che, a sua volta, influisce potentemente sulla mentalità europea di questo secolo.

La crisi del 1929 concorre a produrre un grande cambiamento nella strutturazione dell'impresa, con apici dagli anni Quaranta fino al termine degli anni Sessanta. È quello che, in qualche occasione, il filosofo Llano ha definito «neotaylorismo». Il neo-taylorismo cerca di ampliare il modello di razionalità direttiva dell'impostazione precedente secondo sistemi meglio elaborati, che incominciano già ad informatizzarsi.

L'impresa diventa così più flessibile per adattarsi alle condizioni del mercato e per sfruttare le opportunità attraverso adeguate «politiche d'impresa» e metodi più dinamici di assunzione delle decisioni. Per ottenere questa maggiore flessibilità, le organizzazioni industriali si decentrano e si diversificano, sorgono le holding e le strategie vengono ad abbracciare panorami multinazionali. Ma questo tipo di impresa viene decentrata e diversificata anche al suo interno.

Nasce una sofisticata strumentazione di tecniche di gestione, che si sintetizza nel motto: «direzione per obiettivi». La direzione per obiettivi corrisponde alla necessità di integrazione ed alle crescenti aspirazioni alla partecipazione. A tali tecniche organizzative si aggiunge l'attenzione verso le relazioni umane nelle imprese, la cui ispirazione non è precisamente umanistica ma corre sulla cresta dell'onda delle «behavioural sciences», o scienze del comportamento: si tratta di far sì che i lavoratori siano «motivati», sod-

disfatti, che la direzione continui ad essere «dura», ma senza sembrare tale.

Qui giungiamo al nocciolo del discorso. Per la prima volta, l'economia più tecnica capisce, sia pure cautamente, l'importanza di una realtà, per così dire, superiore all'interesse produttivo. Questo primo avvicinamento alle «relazioni umane» ed alla «direzione per obiettivi», per quanto potesse avere un taglio pragmatico, fa comparire il principale protagonista dell'organizzazione: la persona umana. La denominazione «fattore umano» ha ancora il sapore funzionalista del «neotaylorismo». Poco per volta, però, si prende a non considerare più quel «fattore» come una componente qualunque, per considerarlo il «facitore», l'agente libero e responsabile che si deve proporre obiettivi economici tali da integrarsi in finalità umane e sociali più ampie e comprensive.

Nella misura in cui si compie tale passo, l'impresa non viene più vista come una parte della tecnostuttura ma se ne scoprono le radici nel mondo vitale. L'utilizzazione delle tecnologie mette in primo piano il fattore umano, l'uomo e il suo mondo vitale come propositore di apporti innovativi. Le imprese che tenevano conto soprattutto di questo si adattarono molto meglio alle prime crisi economiche degli anni Settanta e riuscirono poi ad essere più efficaci e competitive.

Il modello imprenditoriale giapponese, basato sull'etica tradizionale, dimostra un'efficacia che sorprende il razionalismo occidentale. Ci troviamo di fronte ad uno slittamento dall'impresa, dall'area della tecnica all'area della cultura: anzi, di fronte al passaggio dalla considerazione dell'economia come una

scienza naturale al considerarla come un'autentica scienza umana (nel senso di moral science).

Ecco il punto chiave della nostra prova incrociata: per gestire una complessità crescente, le istituzioni più dinamiche della società postindustriale non sono ricorse a rendere più complicato il loro sistema organizzativo interno. Anzi, hanno archiviato, con tutti gli onori, i loro organigrammi differenziati all'infinito e si sono incamminate verso configurazioni informali nelle quali primeggiano l'autonomia personale ed il reciproco aiuto.

Perciò non è strano se assistiamo ad un'autentica esplosione di «business ethics». Solo che la maggior parte delle centinaia di libri e articoli sull'etica imprenditoriale si muove male, non torna alle origini, non va avanti fino alla sorgente: la radice per l'uomo è l'uomo stesso, dal quale sorge ogni questione e al quale ogni questione ritorna. Questo tornare alle origini, questo valorizzare l'uomo nella sua più remota intimità non è altro che vivere il profondo senso di spiritualità imprenditoriale e professionale.

Adesso che, per così dire, i conti tornano, ora che abbiamo capito che tutto il sistema capitalistico e imprenditoriale tende a riporre la sua centralità nell'uomo, come possiamo noi compendiare, in un'unica realtà, l'essere materiale e l'essere spirituale, l'essere imprenditori o professionisti e l'essere cristiani?

Innanzitutto combattendo l'ignoranza imperante, ignoranza di Dio e della sua Chiesa, attraverso uno studio, non solo delle «business ethics», ma anche della Dottrina sociale della Chiesa. Questo ci aiuterebbe a capire meglio che, da sempre e soprattutto a

partire dal Concilio Vaticano II, la Chiesa ha proclamato una visione del lavoro come mezzo per promuovere la vera perfezione dell'uomo.

Un lavoro è perfetto quando viene attuato con operosità, con ordine, con intelligenza, con competenza professionale, perché è Dio stesso che ce lo chiede.

Questo è chiaramente faticoso, però nella Genesi è scritto che Dio creò l'uomo e lo pose nel giardino dell'Eden «ut operaretur et custodiret illum»; ovvero, perché lo coltivasse e lo custodisse

(Gen. 2,15).

Quindi il lavoro non è un castigo per il peccato, anche se, detto simpaticamente, a volte potrebbe sembrarlo.

Il lavoro è il mezzo per ottenere un fine: quanto più nobile è il fine per il quale si lavora, tanto più si nobilita il lavoro. Un compito realizzato in modo responsabile, competente, operoso eleva colui che lo realizza e dà gloria al suo Creatore.

Per essere più chiaro, vi farò un esempio. Penso che quasi a tutti voi sarà capitato di salire in cima al Duomo di Milano, per contemplare da vicino la selva di guglie; un autentico ricamo di pietra, frutto di un lavoro paziente e faticoso. Tutta quella meraviglia non è visibile dal basso. Coloro che spesero le loro forze in quel lavoro, sapevano perfettamente che dalle strade della città o dalla piazza nessuno si sarebbe reso conto del loro sforzo: era soltanto per il Signore.

Si capisce adesso, e qui concludo, come il lavoro professionale può veramente avvicinare a Dio; anche se nessuno lo vede, anche se nessuno lo apprezza.

Dio sì che lo vede e lo considera; questo è suffi-

ciente perché ci impegniamo a svolgere le nostre attività con perfezione, con amore.

Nella nostra attività professionale, così come negli altri aspetti della vita corrente, ci viene sempre offerta questa duplice alternativa: la mancanza di cura e la sciatteria, che impoveriscono l'anima, oppure il piccolo capolavoro offerto al Signore, espressione di un'anima che possiede vita interiore, una vita, appunto, spirituale. Finisco con una citazione in latino molto interessante che è: «Ubi labor, ibi amor, ubi amor, Deus», che vuol dire: «Dove c'è lavoro, c'è amore, dove c'è amore, c'è Dio».

È chiaro che, per possedere una vita di questo tipo, non basta essere cattolici solo a parole. Bisogna esserlo veramente, vivendo e capendo più intensamente i Sacramenti (Eucarestia, Penitenza, etc.), che non sono altro che la vera fonte di Grazia, di regali che Dio ci dona per perseverare in questa lotta ascetica. Dobbiamo immaginarci, e qui concludo veramente, la nostra Madre Chiesa come una torre di controllo aeroportuale. Lei ci dà gli «input» di navigazione, ci guida in tutte le realtà soprannaturali e spirituali; mentre noi siamo i piloti degli aerei. Si capisce subito che siamo in pista, che abbiamo la responsabilità dei passeggeri, e che dobbiamo rispettare gli ordini della torre di controllo. Facendo così, capiremmo che cosa vuole dire unità per la Chiesa, vivendo, però, la nostra piena libertà e responsabilità di azione nei confronti dei nostri passeggeri (si spera i più numerosi possibile). La Chiesa ha bisogno di noi imprenditori, che appartengono al Popolo di Dio, per rievangelizzare l'Europa (Giovanni Paolo II) ma è altrettanto vero che noi, senza di lei, non possiamo fare nulla!

Intervento conclusivo del dottor Roberto Mazzotta

Due cose proprio perché, dopo questa discussione, io credo che la conclusione più ragionevole, quindi più obiettiva, sia quella di impegnarsi a continuare. Mi pare che il primo approccio sia stato molto proficuo e quindi il nostro impegno deve essere quello di capire con quale metodo, con quale formula organizzativa, e quindi con quale continuità, bisogna proseguire questo lavoro allo scopo, per prima cosa, di sistemare le cose bene, in un rapporto ancora più fondato tra di noi e, poi, capire come ci si fa ad allargare un po', perché bisogna coinvolgere, evidentemente, a questa fortunata occasione di discussione, anche altri che, sfortunatamente, sono ancora esterni. Detto questo, aggiungo che sulle modalità di come fare questa prosecuzione, questa crescita del nostro lavoro, è bene che non vi aspettiate proposte dalla miniorganizzazione centrale; vi chiediamo di farci pervenire delle indicazioni, perché altrimenti si lavora malissimo. Non c'è un vertice che dirige ed una base che esegue, e quindi, per piacere cerchiamo di darci dei suggerimenti, delle indicazioni su come bisogna fare per cercare di allargare questo giro ed organizzarci con una presenza che, a mio avviso, è molto utile per noi. Il Padreterno ci ha insegnato che il primo prossimo siamo noi stessi. Volevo toccare alcuni punti rapidissimamente perché non desidero che restino dei fraintendimenti in alcune cose che sono state discusse. Il primo punto è un invito ad approfondire il termine solidarietà. Questo è definito dal mondo cristiano un termine ambiguo: desidero che venga rigorosamente

chiarito. L'Enciclica, alla quale questa Fondazione si rifà, è il documento papale più chiaro in materia; devo dire originalmente più chiaro, perché non c'è continuità piena, ci sono momenti di discontinuità, non, evidentemente, nell'unità del messaggio ma, nell'interpretazione dei fenomeni storici, sì. Perciò il termine solidarietà non è un equivalente del termine beneficenza, non è un omologo del termine benevolenza, è il termine moderno dell'efficienza. Scusate la «sloganistica» ma le prossime volte ci torneremo su con più attenzione. Solidarietà vuol dire saper operare tenendo conto che non si ha a che fare con macchine, con numeri, con dati, con statistiche, ma si ha a che fare con mercati ed i mercati sono popolati di uomini e quindi bisogna capire che un sistema non solidale, disumano, conflittuale, fondato sull'odio, sulla sperequazione, sulle ingiustizie è un sistema che si suicida: può avere elementi di efficienza puntuali ma, a termine più lungo, è morto, perché un'impresa che non risolve il problema del rapporto tra i diversi fattori produttivi in termini di soddisfazione, di motivazione, di conoscenza e di corresponsabilità negli scopi è un'impresa che ha margini di efficienza calanti. Questo è il termine «solidarietà», che, a mio avviso, bisogna approfondire e motivare: il termine solidarietà è consapevole, non incolta conoscenza delle regole del funzionamento di un'impresa. Credo che questo sia un punto da fissare bene. Ovviamente questo timore ad affrontare i problemi dell'efficienza e dell'impresa nasceva da un'antica ostilità e da un'antica incomprendimento nei confronti della rivoluzione industriale, del fenomeno capitalista e del fenomeno della concorren-

za dell'economia di mercato che oggi è superato, con un mondo cristiano che è in grado, avendolo superato, di dare un plus ad una realtà di culture non cristiane, di culture materialiste che invece stanno dichiarando, prima l'una e poi sarà l'altra, il loro fallimento storico.

Secondo concetto, che è emerso oggi e che bisogna chiarire: non esistono Nord e Sud in Italia. Il ragionamento lo vorrei fare non in termini morali o esortativi o etici, o in termini opportunistici ed oggettivi: la nostra, se Dio ci dà un po' di vita, la vostra, sicuramente, generazione farà l'Europa e basta una lettura non casuale per capire che non sarà un'Europa di regioni, sarà un'Europa di nazioni e l'Europa, se si farà, sarà l'Europa sintesi di culture nazionali, e un'Italia che si spacca è un'Italia che si spara, rispetto all'Europa. Poi noi abbiamo una congerie di analfabeti che teorizzano questo e quello: la realtà oggettiva, che abbiamo davanti, è quella, perché la forza europea sono gli stati nazionali francesi e tedesco e un'Italia in briciole non esiste in Europa.

Un terzo punto: chi ha condannato a ritardi il nostro Mezzogiorno, a sua volta pieno di difetti che lo attardano? Una cultura non italiana, di razionalismo capitalista puro, che maturava negli anni '60 e che suggeriva, grazie a quei «disastri storici» che sono gli economisti, di poter realizzare l'industrializzazione forzata, laddove non erano maturate le condizioni gradualistiche dell'ammodernamento economico, inserendo industrie facili a forza: quindi una concezione di colonizzazione del territorio, perché la grande industria, che poteva essere inserita nella incultura gene-

rale, avrebbe disseminato cultura industriale: queste cose venivano dagli americani, che evidentemente sono stati seguiti.

Mi pare che si sia capito che la strada è esattamente quella opposta, e qui il nostro Paese si gioca molto in solidarietà: se per il nostro Paese è in gioco la propria efficienza, come sistema nazionale integrato, diventa una scommessa comune che non è una cosa che ognuno possa risolversi per conto suo.

Naturalmente, chi vive nel Meridione deve sapere che, purtroppo, ha degli elementi di freno, è in una condizione un po' di «tossicodipendenza», è impregnato di una mentalità pubblicistica ed assistenziale; deve operare il risanamento attraverso la sospensione, la più drastica possibile, della «droga» e poi, evidentemente, con amore, con amicizia e con il rigore, che l'amicizia richiede sempre, riprendere una strada ed un percorso attivo.

Ultimo punto, e chiedo scusa perché ho preso troppo tempo: è stato detto qui che noi abbiamo il timore di diffondere le opinioni, che siamo minoranza. Certo, i cristiani sono minoranza, ma sono una minoranza che è storicamente collocata, oggi, in una fase nella quale, secondo me, c'è il punto di fermo del pendolo: un certo percorso si è concluso, un altro sta per riprendere. Più esattamente: il capitalismo è sempre stato considerato come una specie di appendice della cultura protestante; l'anima e gli spiriti capitalisti sono sempre stati interpretati come l'etica protestante, l'etica del dovere, la consapevolezza della propria superiorità, la predestinazione in quanto virtuosi; il fatto che il ricco «è quello che va bene», il povero faccia soltanto il piacere di non disturbare. Questa è stata la

cultura prevalente del capitalismo di oggi, che ha la consapevolezza, al proprio interno, che questo non se lo può più permettere. Dicevo ieri, e concludo con questo, economisti atei stanno teorizzando l'assoluta indispensabilità, per il capitalismo, di riscoprire valori spirituali. È possibile che noi, che abbiamo il «marchio» registrato, dobbiamo continuare a stare zitti?

Don Magagnin. Ha parlato il dottor Mazzotta, e noi lo ringraziamo sempre per le sue precisazioni ed anche per l'apporto culturale e professionale che ci dà. L'avv. Cristiani vi ha parlato di soldi, di soldini: «vado a casa con un soldino di speranza in più». C'è una canzone che dice: «Se dai un soldo a me, io do un soldo a te, avremo entrambi un soldo ciascuno, ma se tu dai un'idea a me, io do un'idea a te, avremo entrambi un'idea in più». Oggi, spiritualmente, culturalmente, voi, noi ci siamo dati tante idee, che sono in più di quelle che già avevamo, per le nostre storie personali la nostra cultura, il nostro essere imprenditori credenti dentro la nostra storia. Ieri sera vi dicevo che obiettivamente non si può raccogliere dove non si è seminato, ma oggi, qui, nella chiesa di Dio che vive anche all'ombra del cupolone, come chiesa, come cristiani, stiamo seminando. Ci ha dato anche Sua Eminenza i compiti per casa. Questi compiti per casa noi, senza copiarli, ci impegneremo a farli. Come? Ci han detto che non abbiamo vertici ma abbiamo soltanto gambe giovani, buone, intelligenze fresche, volontà aperte: ci troveremo dallo Stivale completo, in gruppi, perché lo volete voi, a confrontarci, a maturarci, a fare della solidarietà un punto di riferimento e poi sarà quello che Dio vorrà.