



*Fondazione Centesimus Annus  
Pro Pontifice*

## **Convenzione internazionale 2020**

### **Le chiavi di una nuova governance aziendale nell'era post-COVID**

Città del Vaticano, 9 ottobre 2020

*La crisi del 2020 è un evento unico dalla seconda guerra mondiale, sia per la sua natura globale che per il suo impatto economico. Al di là delle perdite di vite umane, la tragedia è probabilmente meno legata alla salute che alla situazione sociale ed economica, e può portare a diversi anni di profonda recessione, ad un aumento delle tensioni sociali e ad un probabile peggioramento della situazione delle popolazioni più svantaggiate.*

*È anche un'occasione per riflettere sull'importanza e sul ruolo degli esseri umani nelle nostre società e nelle nostre imprese, e soprattutto sulla nostra grande interdipendenza, sia nel nostro ambiente immediato che su una scala globale. Vogliamo tornare al mondo del passato o, al contrario, accoglieremo con favore questa opportunità di ricostruire in modo diverso e di mettere in atto oggi nuove modalità di governance, più compatibili con gli obiettivi dell'Ecologia Integrale?*

*La nostra società sta vivendo, a forza di circostanze, un passaggio accelerato al digitale, che ci permette di continuare a interagire nonostante la distanza sociale. Questo progresso, che si applica al lavoro, alla salute, al commercio e alla finanza, tra l'altro, a beneficio di tutti, può anche portare all'isolamento e alla disumanizzazione. Questo rende ancora più essenziale l'introspezione a cui ogni imprenditore è chiamato nella costruzione delle imprese di domani. Questa crisi è un'opportunità per dare più spazio alla vita interiore nel cuore della propria vita professionale, e per seguire la bussola della Dottrina sociale cattolica nel definire una nuova governance all'indomani di questa crisi.*

*Il gruppo francese della Centesimus Annus Pro Pontifice ha organizzato un workshop il 29 febbraio 2020 con 50 imprenditori, giornalisti e personaggi pubblici. I testi preparatori e alcune delle conclusioni di questa giornata sono stati utilizzati nel testo seguente. Utilizziamo anche le note delle sessioni plenarie di CAPP France organizzate nei mesi di maggio e giugno 2020, in particolare sulle conseguenze della crisi COVID, su ciò che cambia per la governance delle nostre imprese e sulle opportunità che presenta, al fine di utilizzare al meglio la Dottrina sociale della Chiesa nella costruzione dell'economia di domani.*

Questa crisi e i suoi effetti ci sfidano, e ci danno l'opportunità di ripensare la nostra azione di *leader*, e più in particolare le modalità di governance, al servizio di un mondo più caritatevole e più favorevole all'ecologia integrale. La pausa nella corsa alla crescita e alla 'redditività' dei mercati mondiali, anche se solo temporanea, è proprio un'occasione storica per ripensare le modalità di creazione del valore.

La crescita economica quantitativa delle imprese crea certamente posti di lavoro e ricchezza che possono essere ridistribuiti, ma non garantisce di per sé lo sviluppo integrale dei propri dipendenti, e essa deve essere controllata e guidata per essere un vero motore di progresso per l'Uomo e la Società.

Mentre le banche centrali hanno "stampato" circa 1,4 miliardi di dollari all'ora da marzo, va ricordato che il debito finanziario può avere su un ecosistema le stesse conseguenze distruttive di un disastro ecologico, con la scomparsa delle "specie" più fragili prima, e poi di tutti i membri di quell'ecosistema in un micidiale effetto domino.

Anche se tecnicamente questo debito potrebbe essere considerato cancellabile, non è il caso del debito ecologico, che è altrettanto importante e che rimarrà. Ci auguriamo che i *leaders* prendano coscienza anche del debito ecologico delle loro aziende e che, adattando le loro aziende in risposta a questa crisi, aumentino anche i loro sforzi a favore del Bene Comune, per un impatto più positivo sul nostro pianeta.

Non esiste infatti un modello di crescita infinita a partire da risorse finite, e questa crisi è quindi il momento giusto per mettere in discussione il modello di crescita a lungo termine e di creazione di valore. Oggi il successo delle aziende si misura ancora solo in base a criteri finanziari, ma questo ovviamente riflette solo in parte la creazione di valore in senso lato e il suo impatto sul mondo, così come il capitale finanziario rappresenta né il capitale umano né il capitale ecologico, entrambi assolutamente indispensabili per il funzionamento di qualsiasi azienda.

La redditività ma anche la valutazione delle aziende deve essere quindi ripensata, anche a livello contabile, per tenere conto di tutte queste dimensioni. La crescita e la creazione di valore rimangono essenziali, ma devono includere la considerazione di queste esternalità sociali, ambientali ed eventualmente strategiche o sovrane. Ciò richiede un cambiamento di paradigma a tutti i livelli, ma in particolare da parte degli azionisti, che non solo consentono l'esistenza e l'operatività di questi progetti, ma sono quelli che richiedono allo stesso tempo rendimenti finanziari sempre maggiori.

La domanda di redditività rimane e deve rimanere, perché nulla può essere sostenibile senza di essa, ma molte nuove richieste si aggiungono sempre più spesso da parte della società, dai consumatori e anche da alcuni investitori. Oltre alle esigenze finanziarie, vi sono anche quelle del rispetto dell'ambiente, del rispetto della dignità umana e del rispetto della società. Non si oppongono l'uno all'altro, e il ruolo del *manager* è proprio quello di sintetizzarli nella sua modalità di governance, in un'ottica di *performance* sostenibile.

Per definizione, una performance sostenibile può essere raggiunta solo in un lungo periodo di tempo. Richiede un progetto imprenditoriale e una *raison d'être* a lungo termine, proprio come la gestione di aziende a conduzione familiare. Non c'è profitto a lungo termine senza prestazioni sostenibili, e non c'è crescita sostenibile senza un progetto a lungo termine, il quale permette di conciliare il profitto finanziario e l'impatto positivo, sia ecologico che sociale. Solo questo lasso di tempo più lungo permette di conciliare tutte queste tensioni intorno all'azienda, che sembrano contraddittorie se considerate solo a breve termine.

Non si tratta quindi affatto di abbandonare l'economia liberale e di eliminare l'obiettivo della performance e del profitto, che rimangono essenziali per la creazione e la redistribuzione della ricchezza, ma di tener conto delle esternalità (sia la lotta contro le esternalità negative che il sostegno alle esternalità positive) valorizzandole finanziariamente o sostenendole fiscalmente a lungo termine.

A tal fine, il valore di un investimento deve essere misurato non solo in base a parametri strettamente economici, ma anche secondo tutte le dimensioni della creazione di valore:

- Profitto finanziario delle varie parti, senza il quale non può esistere un progetto a lungo termine;
- Il benessere e lo sviluppo degli *'stakeholder'*, nonché un interesse reciproco a lungo termine che garantisca risorse umane motivate e impegnate a lungo termine;
- Impatto sociale e bilancio ecologico positivo, garantendo un modello sostenibile.

Chiediamo quindi un movimento globale, un'accelerazione di questa presa di coscienza, già sollevata dalle giovani generazioni, a favore di un nuovo accordo tra tutti gli *'stakeholder'*. Questo *new deal* è reso doppiamente necessario dalla bassa resilienza dei nostri attuali modelli di fronte a pandemie sempre più probabili, e dalla necessità di uscire dal miraggio del profitto a breve termine a favore di una creazione di valore a lungo termine, sostenibile sulla scala delle generazioni e della Creazione nel suo complesso...

Questa giovane generazione, chiamata Generazione "Z" (dai 15 ai 25 anni), con 2,5 miliardi di persone nel mondo, rappresenta la più grande forza di lavoro e di consumo che la Terra abbia mai portato. Come forza trainante economica e politica, può quindi imporre la sua visione del mondo, la sua ricerca di senso e la sua acuta consapevolezza del compito da svolgere per preservare il pianeta, ma spetta anche alla nostra generazione accompagnarli e creare le condizioni per questo cambiamento.

Questo nuovo accordo intergenerazionale sarà probabilmente anche digitale. La sua adozione è stata accelerata nella maggior parte dei settori. La tecnologia digitale, se è al servizio dell'essere umano, può dare a tutti più efficienza e quindi più tempo per la famiglia, la spiritualità, la cultura e la solidarietà. La tecnologia digitale deve essere incentrata sull'essere umano, servendolo senza schiavizzarlo. La dematerializzazione

attraverso la tecnologia digitale è un'opportunità, quella di liberare gli esseri umani dai vincoli dello spazio e di evitare di sprecare tempo ed energie in inutili trasporti, ma è anche una minaccia, quella di disumanizzare le relazioni individuali. La tecnologia digitale è buona solo se è inclusiva e non crea un ulteriore divario sociale, tra chi può lavorare a distanza e chi non lo può.

Ci saranno cittadini di prima e seconda zona in base al loro grado di sostituibilità digitale? Non stiamo aggiungendo al divario sociale un nuovo divario digitale, creando un divario due volte maggiore tra le classi, a rischio di un'esplosione sociale? Ogni azienda dovrà fare in modo di trovare un equilibrio tra le relazioni a distanza e il "reale" contatto umano, ma anche di valorizzare gli sforzi di chi è rimasto indietro a causa della rivoluzione digitale. Senza il lavoro materiale non ci può essere lavoro smaterializzato, e dovremo accettare di remunerare meglio coloro che sono gli attori, più o meno invisibili.

La definizione di una nuova '*raison d'être*' (*ragion d'essere*) è l'occasione per racchiudere questo *new deal* in un oggetto aziendale che definisce non solo l'obiettivo da raggiungere ma anche il modo per raggiungerlo. Molti obiettivi e vincoli contraddittori sorgono sulla strada del leader e egli dovrà costantemente arbitrare, senza perdere di vista questa ragion d'essere. Ecco perché il tempo dell'introspezione e del discernimento è essenziale nel governo di domani: lasciarsi illuminare dalla preghiera o dall'introspezione è per il leader cristiano non solo un modo di vivere la propria condizione di *leader* e di cristiano in modo coerente, ma la chiave per lui, e più in generale per ogni autentico leader, per conciliare le proprie convinzioni personali con le proprie scelte professionali.

Il ruolo del leader aziendale è quello di creare una *raison d'être* condivisa all'interno dell'azienda e per tutti gli *stakeholder*, che diventa allo stesso tempo fonte di intelligenza collettiva e di energia per lo sviluppo. Molte aziende stanno ora mostrando la loro *raison d'être*, e questo è da accogliere con favore, a condizione che sia sincera e non sia solo una campagna di comunicazione, ma la sfida ora è di approfondire questa *raison d'être* in tutte le sue dimensioni, sia, soprattutto, di rimanervi fedeli nel tempo.

Per essere efficace, la *raison d'être* non è solo ciò che definisce l'azienda e il suo contributo alla società, ma deve anche includere mezzi di misura che consentano una diagnosi interna ed esterna dell'aderenza di tutte le decisioni a questa *raison d'être*. È proprio perché i manager sono responsabili nei confronti della *raison d'être* che questa è una garanzia di buon governo. Non è solo la *raison d'être*, ma anche il processo con cui viene formulata, accettata dagli '*stakeholder*', e il metodo per rimanervi fedeli, che saranno decisivi nel mettere insieme il breve e il lungo termine, e nel sintetizzare tutte le questioni e i rischi nelle decisioni quotidiane. Ben oltre la stessa *raison d'être*, gli impegni assunti dal *management* per rispettarla e sviluppare l'azienda di conseguenza saranno decisivi per la reale efficacia di questa stessa *raison d'être*.

I manager, ma anche gli azionisti e i dipendenti, sono costantemente, e soprattutto in questo momento, costretti ad arbitrare tra situazioni e obiettivi contraddittori. Molte aziende dovranno rispondere a domande a brevissimo termine, anche di carattere sociale. Non può esserci lungo termine senza sopravvivenza a breve termine e

l'imprenditore dovrà affrontare contemporaneamente diverse scale temporali, rispettando uno schema di costruzione del valore compatibile con la *raison d'être*. In questo difficile contesto economico, l'imprenditore dovrà essere fermo e dimostrare che la *raison d'être* non è solo uno slogan per i tempi buoni, ma anche una bussola per i brutti tempi.

A tal fine, la preghiera e il discernimento sono essenziali. Non ci può essere decisione bene informata, soprattutto in questo contesto molto violento e miope, senza una vera introspezione. La *governance* deve lasciare spazio alla spiritualità dei leader nel processo decisionale e richiede che gli azionisti accettino (o meglio ancora, valorizzino) una parte umana, anche spirituale, nel processo decisionale.

La conversione dell'imprenditore a un'autentica *leadership* è una condizione senza la quale i richiami all'azione rischiano di perdersi in gesti fugaci e sterili. Nel Novecento l'imprenditore ha segnalato la sua presenza e il suo potere con la cilindrata del suo veicolo; speriamo che in questo secolo si distingua per la qualità della sua presenza agli altri, per la sua azione efficace nel ristabilire il "contratto naturale" tra l'uomo e la natura, e per l'attenzione che ha dedicato al mantenimento di una ricca vita interiore.

Nel suo discorso a tutti i membri della Fondazione CAPP del 26 maggio 2018, il Santo Padre ci ha ricordato che la fioritura di una nuova dimensione etica e spirituale all'interno del sistema sociale e finanziario può venire solo dall'interno e non può essere un comando iniettato dall'esterno.

Perché questo non sia un pio desiderio, abbiamo bisogno di una cassetta di attrezzi, di una serie di domande concrete. Di fronte all'emergenza sociale e ambientale, nonché alla crescente richiesta di moralità e trasparenza, ci sembra che la Dottrina sociale della Chiesa (DSC) sia una bussola senza tempo particolarmente adatta all'imprenditore, che gli permette l'introspezione necessaria per arbitrare tra obiettivi contraddittori. E' nella DSC, pazientemente sviluppato in più di cento anni attraverso successive epoche industriali e aggiornato con *Laudato si'*, che troviamo le 4 chiavi che possono costituire gli ingredienti di questo nuovo modello, più sostenibile, equo e inclusivo:

1. Rispetto assoluto e senza compromessi per la dignità umana;
2. Ricerca del Bene Comune: nel mondo degli affari, lavoriamo tutti insieme per avere un impatto positivo sul mondo;
3. Applicazione sistematica del principio di sussidiarietà ;
4. Solidarietà, sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Questi valori della Dottrina sociale cattolica sono universali e vanno ben oltre la Chiesa stessa. E piuttosto che imporre una visione cristiana di questo *new deal*, ci sembra più efficace usare ognuna di queste chiavi come tanti principi pratici e unificanti, accettabili e benvenuti da tutti, cristiani e non cristiani. Molti non cristiani rifiutano di considerare questo insegnamento per se stessi perché presentato come cattolico. Tuttavia, sperimentiamo che se ci concentriamo sul suo contenuto, la stragrande maggioranza dei non cristiani accoglie questi quattro elementi con benevolenza e la loro approvazione unanime (almeno nei discorsi, se non negli atti) conferma il

carattere universale di questo insegnamento. Questa è la chiave per una formidabile evangelizzazione, per una conversione silenziosa che può avvenire nel cuore di ogni *leader*, qualunque sia il suo credo.

Questo percorso intimo e personale, contrariamente alle regole prestabilite da seguire senza lasciare spazio all'iniziativa personale, non impone un ulteriore peso morale, ma richiama l'attenzione sul Bene Comune come principio di vita, dispensatore di finalità, di energia e di libertà. Infatti, la necessaria conversione non avverrà sotto costrizione, sia che si tratti di un'ingiunzione morale, di un rischio di cattiva immagine o di un obbligo legale. Essa avverrà attraverso la guida di tutti coloro che avranno acconsentito a scoprire questa specifica parte del Bene Comune che la loro vocazione personale chiama a proteggere e a crescere.

Tutti noi abbiamo fatto l'umile constatazione che è impegnativo e difficile mantenere questa unità tra le nostre convinzioni personali e le nostre pratiche nella vita reale, ma che la conversione personale, portata da una vita interiore potente e ispirata, ci permette di progredire in modo autentico e fecondo. Non ci sarà infatti un'autentica conversione ecologica senza un'ecologia della vita interiore, cioè senza l'attenzione determinata, assertiva e organizzata di ciascuno alla propria vita interiore. Prendersi cura della propria vita interiore è alla portata di tutti coloro che la vogliono veramente. Si tratta di attraversare le nostre paure per esaminare in verità la coerenza delle nostre azioni con il Bene Comune e con la nostra vocazione personale, cioè la coerenza di ciò che facciamo, di ciò che dobbiamo fare e di ciò per cui siamo fatti.

Per questo abbiamo scelto un duplice approccio, riconoscendo l'ampiezza del nostro percorso da compiere:

- Utilizzare la DSC secondo le sue 4 dimensioni come possibile punto di partenza nel dialogo con tutti gli uomini di buona volontà. Prese in modo indipendente, queste 4 dimensioni sono obiettivi universali e di buon senso e ci sembrano il modo migliore per impegnarsi nel dialogo piuttosto che imporre una visione cristiana del governo.
- Ispirare l'interrogatorio personale piuttosto che imporre principi generali sulla corretta applicazione di queste 4 dimensioni, preferendo così un approccio personale da parte di ogni imprenditore. Facciamo quindi domande per far riflettere le persone piuttosto che imporre risposte.

Presentiamo questo approccio basato sulle domande per l'imprenditore nell'Appendice 1.

Ci auguriamo che tutti, imprenditori, dipendenti, azionisti, clienti, fornitori e *partner*, colgano questa storica opportunità di seguire il cammino di conversione offerto dalla Dottrina Sociale della Chiesa, la chiave per una governance più inclusiva che metta insieme le esigenze economiche e le convinzioni e aspirazioni personali di ogni persona, un *new deal* globale sostenibile, equo e integrale che ponga la fiducia e il Bene

Comune al centro delle decisioni dei *team* di gestione, e che dia, nel cuore stesso della vita professionale, più spazio alla vita interiore e al discernimento nella fede:

*"Cosa farebbe Cristo al mio posto? ».*

## Appendice 1: Un'autodiagnosi DSC per l'imprenditore

Contenuto:

- I. Rispetto assoluto della dignità umana a tutti i livelli dell'azienda
- II. La ricerca del bene comune
- III. Applicazione sistematica del principio di sussidiarietà
- IV. L'imperativo della solidarietà

### I. Rispetto assoluto della dignità umana a tutti i livelli dell'azienda

Il lavoro è per l'uomo un mezzo per esprimere la sua inalienabile dignità. L'imprenditore dà ai suoi dipendenti l'opportunità di realizzare la loro vocazione, di esprimere chi sono. L'azienda è un mezzo per *avere* e per *fare*, ma anche uno dei principali luoghi di crescita dell'*essere*. I dirigenti dell'azienda sono invitati a vedere la persona prima del lavoro.

Poiché l'azienda è un luogo di lavoro, ciò che la DSC ci insegna sul lavoro e sulle persone ci fa assumere una responsabilità particolare per la dignità dei nostri dipendenti. Ricordiamo qui alcuni estratti delle due encicliche *Laborem Exercens* e *Mater et Magistra*.

Prima di tutto, l'uomo trae la propria dignità dal lavoro: " *La Chiesa trova già nelle prime pagine del Libro della Genesi la fonte della sua convinzione che il lavoro costituisce una fondamentale dimensione dell'esistenza umana sulla terra. ("Laborem Exercens", 4).*

E l'azienda è quindi uno dei principali luoghi di espressione dell'essere e della sua dignità. " *Come persona, l'uomo è quindi soggetto del lavoro. Come persona egli lavora, compie varie azioni appartenenti al processo del lavoro; esse, indipendentemente dal loro contenuto oggettivo, devono servire tutte alla realizzazione della sua umanità, al compimento della vocazione ad essere persona, che gli è propria a motivo della stessa umanità. " (Laborem Exercens,6).*

"*Il lavoro è un bene dell'uomo [...]. Ed è non solo un bene «utile» o «da fruire», ma un bene «degno», cioè corrispondente alla dignità dell'uomo, un bene che esprime questa dignità e la accresce. Volendo meglio precisare il significato etico del lavoro, si deve avere davanti agli occhi prima di tutto questa verità. Il lavoro è un bene dell'uomo - è un bene della sua umanità -, perché mediante il lavoro l'uomo non solo trasforma la natura adattandola alle proprie necessità, ma anche realizza se stesso come uomo ed anzi, in un certo senso, «diventa più uomo». ". (Laborem Exercens, 9).*

" *A voi sono ben noti, venerabili fratelli, quei principi basilari esposti dall'immortale Pontefice con chiarezza pari all'autorità, secondo i quali deve ricomporsi il settore economico-sociale dell'umana convivenza. Essi riguardano anzitutto il lavoro che deve essere valutato e trattato*



*non già alla stregua di una merce, ma come espressione della persona umana." (Mater et Magistra, 10).*

Come *leader*, ci rendiamo conto che è in gioco la nostra stessa dignità mentre ci sforziamo di rimettere questi obiettivi nel giusto ordine. La mozione è prima di tutto personale, prima di poterla amplificare assumendoci la nostra responsabilità di *leader* che garantiscono e proteggono la dignità degli altri all'interno dell'azienda.

Allora, da dove cominciamo se non da noi stessi? Nel capitolo V, *Laudato si'* propone alcune linee guida per l'azione, in particolare attraverso il dialogo in vista delle nuove politiche nazionali e locali che verranno. Di fronte alle pressioni e alle resistenze, il Santo Padre chiama i politici a mostrare coraggio come strumento per esprimere la propria dignità. Anche noi possiamo seguire questa strada di coraggio, di nobiltà e di generosità perché si applica perfettamente a noi come *leader*: *"È indispensabile la continuità, giacché non si possono modificare le politiche relative ai cambiamenti climatici e alla protezione dell'ambiente ogni volta che cambia un governo. I risultati richiedono molto tempo e comportano costi immediati con effetti che non potranno essere esibiti nel periodo di vita di un governo. Per questo, senza la pressione della popolazione e delle istituzioni, ci saranno sempre resistenze ad intervenire, ancor più quando ci siano urgenze da risolvere. Che un politico assuma queste responsabilità con i costi che implicano, non risponde alla logica efficientista e "immediatista" dell'economia e della politica attuali, ma se avrà il coraggio di farlo, potrà nuovamente riconoscere la dignità che Dio gli ha dato come persona e lascerà, dopo il suo passaggio in questa storia, una testimonianza di generosa responsabilità. Occorre dare maggior spazio a una sana politica, capace di riformare le istituzioni, coordinarle e dotarle di buone pratiche, che permettano di superare pressioni e inerzie viziose. Tuttavia, bisogna aggiungere che i migliori dispositivi finiscono per soccombere quando mancano le grandi mete, i valori, una comprensione umanistica e ricca di significato, capaci di conferire ad ogni società un orientamento nobile e generoso. "*(LS Capitolo V, 181)

E per noi che osiamo, Papa Francesco parla apertamente della sua speranza nel capitolo VI: *" Eppure, non tutto è perduto, perché gli esseri umani, capaci di degradarsi fino all'estremo, possono anche superarsi, ritornare a scegliere il bene e rigenerarsi, al di là di qualsiasi condizionamento psicologico e sociale che venga loro imposto. Sono capaci di guardare a sé stessi con onestà, di far emergere il proprio disgusto e di intraprendere nuove strade verso la vera libertà. Non esistono sistemi che annullino completamente l'apertura al bene, alla verità e alla bellezza, né la capacità di reagire, che Dio continua ad incoraggiare dal profondo dei nostri cuori. Ad ogni persona di questo mondo chiedo di non dimenticare questa sua dignità che nessuno ha diritto di toglierle. "*(LS Capitolo VI, 205)

Ci propone di seguire con coraggio il cammino dell'educazione, della spiritualità, cioè l'apertura della nostra vita interiore.

Il questionario che segue è un modo per camminare al termine di questa introspezione personale. È un invito ad agire concretamente mobilitando tutta la nostra intelligenza. Al di là della nostra intelligenza intellettuale ed emotiva, questo questionario lascia spazio alla nostra intelligenza spirituale che ci permette di guardare il mondo in modo diverso e di osare credere quando non è possibile per noi vedere. L'intelligenza spirituale è il motore dell'audacia a cui papa Francesco ci esorta personalmente nella

sua enciclica *Laudato si'*, qui e ora. Il buon esempio e il coraggio devono brillare al vertice se vogliamo essere convincenti.

È in gioco la nostra stessa dignità di uomini e donne.

**Ecco un esempio di domande che proponiamo nel processo di introspezione sul rispetto della dignità umana nella propria azienda:**

**1. Persone vulnerabili nella mia azienda: accoglienza, attenzione e gestione**

- Conosco le persone più vulnerabili della mia azienda?
- Quale contatto diretto ho con le persone più vulnerabili? E il mio team di gestione?
- Come vengono accolte in particolare le persone con disabilità: ho cercato di pensarci per vederla come un'opportunità anche per l'azienda, o sto solo considerando i vincoli di legge?
- Al di là di questo, sono in grado di riconoscere i limiti di tutti per non metterli in svantaggio nel loro lavoro? E la mia organizzazione fa questo?

**2. La qualità del lavoro che la mia azienda offre e la sua giusta remunerazione.**

- Come posso dare più libertà e autonomia affinché tutti possano utilizzare appieno le proprie capacità creative?
- Il sistema di compensazione in vigore è giusto ed equo? Posso davvero dire che non ci sono salari sleali nella mia azienda? Il sistema di compensazione riconosce il contributo di tutti a tutti i livelli? Come posso farlo evolvere? Quale sforzo speciale faccio ogni anno per i salari più bassi?
- Cosa sto facendo per garantire l'uguaglianza tra uomini e donne? Ho riflettuto abbastanza a fondo con il mio team di gestione e ho adottato un approccio a lungo termine commisurato alle problematiche in gioco?
- Come posso dare ogni anno più senso al lavoro di ogni persona?

**3. La lotta contro la "cultura dello spreco".**

- Qual è il mio contributo alla salute della nostra casa comune?
- Come posso misurare la riduzione dei rifiuti ogni anno?
- Quali sono i piani d'azione concreti? Sono sufficienti e flessibili?
- Ho implementato sistemi di incentivazione per l'attuazione di questi piani?
- Presto sufficiente attenzione alla qualità dei metodi di reclutamento nella mia azienda in modo da evitare passi inutili per chi cerca lavoro e discriminazioni ingiustificate?
- Mi interessa mantenere il potenziale di occupabilità dei miei dipendenti?

**4. Il "perimetro della dignità:**

- Come l'ho definito?
- Si ferma alla porta dell'azienda, o includo anche i fornitori, subappaltatori, ecc. (esempio: posso migliorare le condizioni di lavoro di chi fa lavori domestici, passando al lavoro diurno? );

- Questo si ferma al dipendente o include anche la sua famiglia nel rispetto della loro *privacy*? Qual è la mia conoscenza della sua situazione personale, nel rispetto della sua *privacy*? Dei suoi figli? Dei suoi genitori a carico sua o malati? (Esempi: Ho dipendenti che dormono in macchina? Ci sono persone che non hanno un alloggio decente o che non sono in grado di curarsi, di aiutare i genitori o di finanziare l'istruzione dei propri figli?)

#### 5. **La mia dignità**

- Sono in grado di vedere sistematicamente una persona prima della cosa, la persona prima del lavoro, anche quando sono sotto pressione?
- Come posso pensare ai progressi tecnologici e anticipare il loro impatto sulla dignità dei dipendenti?
- Sono attento a non sostituire le relazioni reali tra le persone con una comunicazione virtuale che sarebbe solo digitale?
- Quali segni di riconoscimento evidenti do ai miei dipendenti?
- Come valuto il mio coraggio di denunciare e il mio coraggio di incoraggiare? Quale attenzione presto alla mia famiglia in relazione al mio impegno professionale?

## II. La ricerca del bene comune

Oggi non possiamo più considerare che l'unico scopo di una azienda sia quello di generare profitti per i suoi azionisti. È a ciascuno di noi, come leader ma anche come esseri umani, che l'ecologia integrale pone tre sfide che cercheremo di applicare alle imprese:

- Come vivere meglio e come sviluppare le persone e le comunità?
- Come possiamo vivere insieme, cioè condividere la ricchezza della nostra casa comune?
- Come possiamo vivere in modo sostenibile, cioè lavorare oggi per il bene delle generazioni future?

Nel contesto ricordato nell'introduzione, la nozione di Bene Comune può essere percepita dall'imprenditore come un obiettivo secondario, o addirittura un vincolo. L'emergere di "B-corps" o "imprese di missione" nel diritto francese, che non negano la ricerca del profitto, ma sono interessate al come, e il massiccio entusiasmo delle giovani generazioni per questo modello<sup>1</sup> dimostrano la consapevolezza del ruolo che l'impresa deve svolgere nella realizzazione di questo Bene Comune.

L'emergere della formulazione di una *raison d'être* deriva dalla stessa ragione, così come l'evoluzione di alcuni investitori,<sup>2</sup> che si rifiutano di investire in determinati settori o aziende<sup>3</sup>. Allo stesso tempo, però, come non sottolineare l'incoerenza degli investitori che chiedono che la RSI sia scritta nel cuore delle imprese per minimizzare il loro rischio in quanto investitori, ma non accettano di finanziare - attraverso minori profitti a breve e medio termine - le azioni necessarie per attuarla in profondità?

L'imprenditore è quindi chiamato in tre modi, come uomo, come leader di un gruppo di persone che lavorano insieme e come rappresentante sociale. Deve lavorare instancabilmente per guidare e monitorare la costruzione di un progresso sostenibile che migliori le condizioni di vita di ogni persona. La sua azione può essere misurata in tre dimensioni a scale diverse: il benessere sociale e lo sviluppo della persona e della comunità, la protezione integrale del Creato e l'eredità alle generazioni future.

Giovanni XXIII ha definito il Bene Comune come una "concezione che si concreta nell'insieme di quelle condizioni sociali che consentono e favoriscono negli esseri umani lo sviluppo integrale della loro persona." (Enciclica *Mater et Magistra*, 51).

Per l'imprenditore che deve mettere in atto le condizioni di un progresso complessivo del gruppo verso la sua "perfezione", le questioni delle dinamiche create all'interno dei suoi *team*, lo sviluppo di ciascuno e l'atteggiamento di ciascuno nei confronti degli altri, sono quindi particolarmente acute.

---

<sup>1</sup> Approvato dal 40% dei millenni intervistati.

<sup>2</sup> Americano e scandinavo in particolare

<sup>3</sup> Degna di nota è anche la recente trasformazione di un fondo d'investimento francese in una società di missione.

Paolo VI sviluppa nella *Populorum Progressio* il concetto di "sviluppo integrale" della persona, il suo sviluppo morale e la sua realizzazione spirituale, che è un mattone essenziale nella nozione di Bene Comune per ogni persona all'interno del gruppo, e introduce l'idea che "ogni lavoratore è un creatore".

Giovanni Paul II nella *Centesimus Annus* (36) ricorda questa dimensione essenziale della crescita comune e armoniosa del gruppo: si tratta di " *adoperarsi per costruire stili di vita, nei quali la ricerca del vero, del bello e del buono e la comunione con gli altri uomini per una crescita comune siano gli elementi che determinano le scelte dei consumi, dei risparmi e degli investimenti*". "

Infine, nella *Caritas in veritate* (7), Benedetto XVI ribadisce la convinzione della Chiesa che la realizzazione del Bene Comune è ben intesa per ogni membro della comunità: " *Non è un bene ricercato per se stesso, ma per le persone che fanno parte della comunità sociale e che solo in essa possono realmente e più efficacemente conseguire il loro bene*. "

Il profitto è utile se, come mezzo, è orientato verso un obiettivo che gli dia un significato relativo sia al modo in cui viene creato che al modo in cui viene utilizzato. Lo scopo esclusivo del profitto, se è prodotto in modo malsano o se non viene utilizzato per il perseguimento del Bene Comune, rischia di distruggere la ricchezza e di generare povertà.

Il leader ha un ruolo importante da svolgere nella visione dell'azienda che propone. Sta a lui convincere in modo particolare le giovani generazioni che il profitto è la conseguenza della ricerca di un impatto positivo e non un obiettivo in sé, e che questo impatto positivo è per coloro che compongono l'azienda, i suoi fornitori, i suoi clienti, ma anche il pianeta.

Con *Laudato si'*, Papa Francesco estende la nozione di Bene Comune a tutto ciò che ci circonda nella prospettiva della salvezza di tutta la Creazione che tornerà a Dio attraverso l'opera dell'uomo. *Laudato si'* ci incita ad andare oltre la nozione di Bene Comune a livello della missione sociale dell'impresa e a considerare l'azione dell'uomo come custode del creato. Con quasi 10 miliardi di persone sul pianeta nel 2050 e il 60% della biodiversità è già scomparso, diventa urgente collocare l'azione di ogni impresa nel contesto dell'intero Creato.

Lo sviluppo sostenibile non può più essere affrontato con la superficialità di una moda passeggera o di uno slogan di marketing lusinghiero ma vuoto. È destinato a diventare una condizione *sine qua non* dello sviluppo economico: " *L'ecologia integrale è inseparabile dalla nozione di bene comune, un principio che svolge un ruolo centrale e unificante nell'etica sociale*. " - *Laudato si'* §156.

Le condizioni sociali che devono permettere ad ogni individuo di raggiungere il suo pieno potenziale non si fermano alle mura dell'azienda, ma abbracciano tutto il suo ecosistema (dipendenti, clienti, fornitori, ecc.): " *Queste condizioni coprono molti settori, tra cui: acqua, cibo, alloggio, lavoro, istruzione, ambiente, trasporti, cura, cultura, religione*",

(Notre Bien Commun, Service national Famille et Société della Conferenza Episcopale Francese).

Il bilancio di una società è un indicatore prezioso ma limitato perché misura solo una parte delle attività e delle passività, quelle che sono le meno complesse da valutare<sup>4</sup>. Non tiene conto di altri aspetti essenziali del suo capitale, come il capitale umano ed ecologico, che sono molto più complessi da misurare eppure essenziali per la sostenibilità dell'azienda. Se un'impresa deve anticipare e preservare il proprio capitale finanziario per evitare il fallimento, non sarebbe altrettanto lungimirante prendersi cura del proprio capitale umano ed ecologico?

**Ecco un esempio di domande che proponiamo al imprenditore nel suo processo di introspezione sulla ricerca del Bene Comune nella sua azienda:**

**1. Benessere sociale e sviluppo della comunità :**

- C'è una vera cultura della gratitudine nella mia azienda?
- I miei fornitori sono trattati nel modo in cui vorrei che i miei clienti trattassero me?
- Quando vinco, chi perde?
- Qual è l'impatto sociale della mia azienda?
- La mia azienda contribuisce allo sviluppo sostenibile e al progresso dell'umanità?
- Ho ricevuto un mandato dai miei azionisti per farlo? Sono in linea con il mandato della mia azienda?

**2. La protezione integrale della Creazione :**

- Come posso tener conto dell'impatto ecologico nelle mie decisioni?
- Quanto è importante il rispetto dell'ambiente da parte dei miei fornitori nelle decisioni di acquisto della mia azienda? Posso andare oltre e come?
- Misuro le conseguenze sostenibili dell'attività sul pianeta? Come posso progredire?
- Riciclo o recupero i rifiuti?
- La mia azienda ha un piano d'azione per perseguire i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile dell'ONU<sup>5</sup>?
- La mia azienda sta misurando la propria impronta di carbonio e adottando misure e una strategia per ridurla? Tra le domande pratiche da porsi ci sono: quanta CO<sub>2</sub> viene generata dai viaggi, dai server, dal *cloud* e dalle risorse IT?

---

<sup>4</sup> Un relativo apprezzamento in considerazione delle innumerevoli e complesse valutazioni in molti settori economici (dagli accantonamenti attuariali assicurativi ai possibili costi di disattivazione delle centrali nucleari), livelli di complessità che gli IFRS hanno solo aumentato a dimensioni senza precedenti.

<sup>5</sup> Gli obiettivi di sviluppo sostenibile sono un appello universale ad agire per sradicare la povertà, proteggere il pianeta e migliorare le condizioni di vita e le opportunità per le persone in tutto il mondo. I 17 obiettivi di sviluppo sostenibile sono stati adottati nel 2015 da tutti gli Stati membri dell'ONU nell'ambito del Programma per lo sviluppo sostenibile 2030", che stabilisce un piano quindicennale per raggiungere tali obiettivi.  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

### **3. L'eredità alle generazioni future:**

- Cosa rimarrà essenzialmente del mio lavoro tra 25, 50, 100 anni? Cosa potranno dire i miei nipoti di ciò che ho costruito?
- Se moltiplico la mia attività per 10 nei prossimi anni, di quanto aumenterà il mio fabbisogno di risorse e l'inquinamento?
- Il mio attuale modello di business sarà ancora valido in un mondo neutro dal punto di vista delle emissioni di carbonio?
- Quali conoscenze o *know-how* lascia in eredità la mia azienda?
- Sto prendendo attivamente le decisioni per lasciare il pianeta in condizioni migliori?
- Sto contribuendo al progresso sostenibile e al miglioramento dell'ambiente e delle condizioni di vita per tutti?

### III. Applicazione sistematica del principio di sussidiarietà

Questa nozione è poco conosciuta, eppure è il cuore del DSC. La sussidiarietà consiste nell'assicurare che le decisioni siano prese dall'entità più vicina a coloro che ne sono direttamente interessati. La sussidiarietà consiste quindi nel rispettare i poteri del subordinato, aiutarlo se necessario, e se è necessario un intervento, restituirgli il potere subito dopo.

Il principio di sussidiarietà non è un concetto puramente teorico, ma un principio di vita sociale così necessario e vitale che non si può pretendere di cambiarlo o di minarlo, ricorda Pio XI in *Quadragesimo Anno*, senza "*disturbare l'ordine sociale in modo molto dannoso*". Esso costituisce davvero la chiave di volta dell'organizzazione sociale, soprattutto nell'impresa.

Il principio di sussidiarietà è citato due volte nell'enciclica *Laudato si'* :

- Nel capitolo 4 sull'ecologia integrale in stretta associazione con il bene: "*157. Il bene comune presuppone il rispetto della persona umana in quanto tale, con diritti fondamentali e inalienabili ordinati al suo sviluppo integrale. Esige anche i dispositivi di benessere e sicurezza sociale e lo sviluppo dei diversi gruppi intermedi, applicando il principio di sussidiarietà. Tra questi risalta specialmente la famiglia, come cellula primaria della società. Infine, il bene comune richiede la pace sociale, vale a dire la stabilità e la sicurezza di un determinato ordine, che non si realizza senza un'attenzione particolare alla giustizia distributiva, la cui violazione genera sempre violenza. Tutta la società – e in essa specialmente lo Stato – ha l'obbligo di difendere e promuovere il bene comune.*"
  
- Nel capitolo 5, che presenta alcune linee di orientamento e di azione: "*196. Qual è il posto della politica? Ricordiamo il principio di sussidiarietà, che conferisce libertà per lo sviluppo delle capacità presenti a tutti i livelli, ma al tempo stesso esige più responsabilità verso il bene comune da parte di chi detiene più potere. È vero che oggi alcuni settori economici esercitano più potere degli Stati stessi. Ma non si può giustificare un'economia senza politica, che sarebbe incapace di propiziare un'altra logica in grado di governare i vari aspetti della crisi attuale. La logica che non lascia spazio a una sincera preoccupazione per l'ambiente è la stessa in cui non trova spazio la preoccupazione per integrare i più fragili, perché «nel vigente modello “di successo” e “privatistico”, non sembra abbia senso investire affinché quelli che rimangono indietro, i deboli o i meno dotati possano farsi strada nella vita»*".

L'azienda si trova di fronte ad un imperativo: superare una realtà in cui molte decisioni non possono essere prese perché la persona non ha il necessario margine di manovra e spesso non ha le competenze per decidere in modo pertinente. Il principio di sussidiarietà è la risposta a questo imperativo. L'azienda ritiene quindi di essere composta da persone responsabili che, al servizio del progetto collettivo,



mobileranno tutte le potenzialità aperte dalla loro libertà e autonomia. Ciò implica che questa responsabilità deve essere compresa (informazione), accettata (adesione), padroneggiata (competenza) e incoraggiata (incentivazione). Si tratta di pensare, costruire e vivere un'organizzazione in cui ogni membro possa dire: "Ho il futuro dell'azienda in parte nelle mie mani".

Un concetto apparentemente simile a quello di sussidiarietà è quello di delega, che le aziende conoscono meglio: significa che un'autorità (un'azienda, un direttore, un *manager*) trasferisce a un dipendente una parte chiaramente definita delle sue responsabilità, e in particolare una capacità di azione e di decisione. Come regola generale, è accompagnata da un controllo. Delegazione e sussidiarietà hanno in comune il fatto di essere forme di autonomia, che combinano il potere di decidere e il potere di agire. Ma il principio stesso della delega si fonda su una premessa: la decisione appartiene al vertice, che eccezionalmente la concede al fondo. Mentre con il principio di sussidiarietà, al contrario, la decisione appartiene alla base, che raggiunge il livello superiore solo per eccezione.

La differenza tra i due approcci non è solo concettuale. Infatti, il fatto di considerare che la decisione spetta agli attori che affrontano direttamente le sfide, liberati dai pesanti processi decisionali delle organizzazioni burocratiche, è pienamente in linea con la logica di trasformazione aziendale richiesta dalle attuali mutazioni. La sussidiarietà presuppone anche la responsabilità e quindi la capacità di renderne conto. Liberarsi dai processi burocratici non significa liberarsi dal controllo, utile a garantire un circolo virtuoso di progresso.

**Ecco un esempio di domande che proponiamo all'imprenditore nella sua introspezione sull'applicazione sistematica del principio di sussidiarietà nella sua azienda:**

### **1. Cultura aziendale**

- Il management e i team hanno riflettuto insieme sullo scopo, la portata e l'interesse dei principi di sussidiarietà e di sostituzione? Esiste una carta dei valori manageriali in cui sono evidenziati? Sono un punto di discussione obbligatorio nei colloqui annuali? Il consiglio di amministrazione è consapevole del fatto che la mia azienda è costruita sui principi di sussidiarietà? Mi sostiene in questo processo?
- I manager mantengono la disponibilità necessaria per accogliere i dipendenti che desiderano essere ascoltati? Il *top management* si prende regolarmente il tempo di andare a capire sul posto le difficoltà dei *team* operativi durante riunioni di *problem-solving* (IT, processi, clienti, ecc.)?
- I nuovi talenti si assumono effettivamente delle responsabilità senza idee preconcepite e accettano di assumersi dei rischi e quindi il diritto di commettere degli errori?
- Ci sono regolari audit/valutazioni della conformità a questi principi (audit, *feedback*, reclami di clienti e fornitori, barometro interno delle risorse umane, utilizzo di sondaggi presso i clienti per valutare i servizi di supporto nelle grandi aziende)?

## 2. Organizzazione

- La definizione delle responsabilità tra dipartimenti operativi/centri di servizi condivisi/centri di competenza/succursali e servizi centrali/*corporate/ holding* si basa su una logica "tutto tranne che per", delimitando il ruolo dei servizi centrali/*corporate/holding* in modo preciso e restrittivo?
- L'organizzazione tra linee di business e funzioni di supporto segue una logica di sussidiarietà?
- L'organizzazione geografica risponde a una logica di sussidiarietà?
- L'architettura delle responsabilità si ispira a una logica di sussidiarietà e di sostituzione? In quale spirito vengono redatte le deleghe di potere?

## 3. Processo

- Come vengono definiti e modificati i processi aziendali: dall'alto verso il basso o dal basso verso l'alto da parte degli attori operativi e del loro *management*? Interazione dal basso verso l'alto e dall'alto verso l'alto?
- I processi orientati al cliente sono al centro delle diverse organizzazioni?
- Ci sono regole in termini di numero massimo di visti, velocità dei processi?
- Il principio della supplenza è organizzato per facilitare la richiesta di aiuto ogni volta che è necessario, in particolare nelle emergenze?

## 4. Gestione e assegnazione delle risorse

- Le linee di reporting sono strutturate in modo tale che ogni livello riceva solo le informazioni che effettivamente utilizza?
- L'allocazione delle risorse è organizzata in modo tale da ottimizzare il tempo dedicato al dialogo sul budget e *performance* e la sua qualità a vantaggio del tempo operativo?
- Ci sono dei budget e del tempo destinati, ad esempio, all'innovazione partecipativa?

#### IV. L'imperativo della solidarietà

La solidarietà implica che la ricchezza esiste per essere condivisa e che è destinata a produrre benefici per gli altri e per la società. I beni conservano sempre una destinazione universale, al servizio e a beneficio dell'altro. " *Oggetto dell'economia è la formazione della ricchezza e il suo incremento progressivo, in termini non soltanto quantitativi, ma qualitativi: tutto ciò è moralmente corretto se finalizzato allo sviluppo globale e solidale dell'uomo e della società in cui egli vive ed opera.* "(Compendio 334).

Gli uomini e i popoli partecipano all'attività economica e questo non toglie nulla alla moralità, poiché lavorano per il progresso e il bene di tutti, cioè per il Bene Comune. E " *dovere di solidarietà e di giustizia, ma è anche la via migliore per far progredire l'intera umanità. Se vissuta moralmente, l'economia è dunque prestazione di un servizio reciproco, mediante la produzione di beni e servizi utili alla crescita di ognuno, e diventa opportunità per ogni uomo di vivere la solidarietà e la vocazione alla "comunione con gli altri uomini per cui Dio lo ha creato"* " (Compendio, 333).

La velocità con cui le informazioni fluiscono avvicina il lontano, indipendentemente dalla distanza. Questa nuova idea relativa del nostro prossimo ci separa quindi spesso da coloro che sono immediatamente e spesso fisicamente vicini a noi, con il rischio di accecarci e di pensare la nostra missione cristiana troppo globalmente (in senso planetario) e di farci dimenticare chi ha bisogno di noi a livello locale.

E' la cosa più vicina a noi, ogni giorno, nella nostra vita quotidiana, che dobbiamo essere solidali. Per il capo di un'azienda, per il direttore di un reparto, il *team leader*, è ogni giorno nel suo ambiente di lavoro che tutto ha inizio. Amare il prossimo è soprattutto amare chi ci è vicino, fisicamente o perché gli interessi comuni ci avvicinano. Questo può essere un collega, un cliente, un fornitore, un *partner*.

L'azienda esiste in quanto è l'incontro delle persone. Svolge una funzione sociale in questo senso e ha intrinsecamente obiettivi sociali che vanno al di là dei suoi obiettivi produttivi o finanziari. L'azienda non è solo una società di capitali, ma anche una società di persone. Le persone che lo costituiscono sono il suo bene più prezioso, il suo capitale intangibile ma fondamentale. Gli imprenditori e gli imprenditori hanno il dovere di rispettare questo capitale e di incoraggiare ogni atto di solidarietà verso e da parte degli uomini che lo costituiscono.

La solidarietà è un valore crescente tra gli imprenditori. L'economia sociale e solidale (ESS) fa sempre più appello a loro. Il suo funzionamento e le sue attività si basano sul principio di solidarietà e di utilità sociale. Nella realizzazione dei loro progetti economici, le imprese dell'ESS danno molta più importanza al servizio reso e all'assistenza offerta che al profitto. Tra i loro valori comuni: la condivisione del profitto all'interno dell'azienda, la *governance* democratica, la partecipazione volontaria ad azioni esterne di utilità sociale. Nel 2016, l'ESS rappresentava l'11% dei posti di lavoro francesi. Al di là di un obiettivo puramente sociale, l'imprenditore migliora così anche l'impegno dei suoi dipendenti, la loro motivazione e quindi il loro rendimento, per non parlare degli aiuti finanziari che riceve.

Alcune imprese "ordinarie" hanno percepito il bisogno di solidarietà e a loro volta si impegnano in modi diversi, attraverso la loro politica di RSI, la filantropia o l'integrazione attraverso l'attività economica. Due esempi: 1) la lotta contro lo spreco di cibo, le donazioni di cibo da parte dei distributori o 2) gli studi legali che offrono le loro competenze a persone svantaggiate (*pro bono*). Ancora una volta, al di là della loro utilità sociale, queste azioni hanno anche forti effetti sulla coesione dei dipendenti.

Si stanno inoltre creando fondi di solidarietà per e tra imprenditori. L'appartenenza a queste reti consente l'accesso ai finanziamenti. Le situazioni di indebitamento possono trasformarsi in povertà e spingere gli imprenditori all'isolamento. Questi sistemi di assistenza mutuale permettono anche di istituire un tutoraggio tra imprenditori esperti e principianti (idea di *coaching*) e anche di stabilire cooperazioni o *partnership* commerciali (più forti insieme).

Alcuni degli imprenditori che hanno fatto fortuna stanno a loro volta creando fondi e fondazioni in cui queste fortune vengono investite. Ne sono un esempio conosciuto Bill Gates e Warren Buffet negli Stati Uniti, dove la filantropia è quasi parte integrante della vita sociale. Questa idea del "dare indietro" sta cominciando a interessare la Francia. I nostri miliardari sono pronti a dare la metà o quasi tutta la loro fortuna? La campagna *Giving Pledge* lanciata negli Stati Uniti nel 2011 viene ora diffusa in Francia dal 2018.

Un'altra questione è se i dipendenti sono solidali con i loro capi. L'agenzia di lavoro temporaneo Qapa ha recentemente condotto un'indagine su 4,5 milioni di richiedenti francesi per scoprire se erano più disposti ad aiutare, o a far cadere un superiore in una situazione difficile. In realtà, nessuno dei due. Il 58% ritiene che non si debba sostenere il proprio capo quando è in difficoltà! Il sostegno dei dipendenti scende al 24% quando il capo è minacciato di licenziamento.

Per quanto riguarda la solidarietà tra i lavoratori, il Compendio sottolinea l'importanza e il ruolo dei sindacati nell'impresa, che " *sono cresciuti sulla base della lotta dei lavoratori, del mondo del lavoro e, prima di tutto, dei lavoratori industriali, per la tutela dei loro giusti diritti nei confronti degli imprenditori e dei proprietari dei mezzi di produzione*". (*Laborem Exercens*, 20) I rapporti sul posto di lavoro devono essere caratterizzati dalla collaborazione. In questo contesto, è dovere dei sindacati essere promotori della giustizia sociale e strumenti di solidarietà all'interno delle imprese.

Ora è anche autorizzato che i dipendenti si concedano reciprocamente giorni di ferie. Alcuni possono aver bisogno di giorni extra per affrontare situazioni impreviste, la malattia di una persona cara, ecc... Questo programma anonimo e non corrisposto è entrato in vigore nel 2014 in Francia per i dipendenti con un figlio malato e ora va a beneficio anche di chi si prende cura della famiglia.

Alcune aziende oggi stanno anche creando fondi di sostegno che offrono ai loro dipendenti la possibilità di partecipare, con un contributo aggiuntivo da parte dell'azienda, in previsione di esigenze eccezionali dei loro dipendenti, come le calamità naturali.

**Ecco un esempio di domande che proponiamo all'imprenditore nel suo processo di introspezione sulla sua preoccupazione per la solidarietà nella sua azienda:**

**1. La mia stessa azienda è di supporto?**

- La politica di RSI dell'azienda è uno strumento di marketing, un esercizio di "ticking the boxes" o un approccio genuino, vero e sincero?
- Quali altre azioni di solidarietà oltre alla sua politica di RSI sono state attuate all'interno dell'azienda? La politica di RSI è obbligatoria; l'azienda va oltre i suoi obblighi?
- Tutti i dipendenti sono ben informati e coinvolti nel processo?
- Chi ha definito la politica di RSI dell'azienda? Io, il *team* di gestione, i dipendenti, un approccio di co-costruzione?
- Quali sono i mezzi e i budget assegnati?

**2. Incoraggio le iniziative da tutte le parti in causa in termini di solidarietà tra i dipendenti?**

- Quale posto viene dato ai sindacati e alla loro missione sociale?
- Nella mia azienda sono in atto iniziative come i trasferimenti di giorni di vacanze?
- Esiste un fondo di sostegno per situazioni eccezionali che i dipendenti possono trovarsi ad affrontare?
- Quali altre idee di aiuto o sostegno reciproco si possono immaginare in azienda?

**3. Come imprenditore, partecipo ad azioni di solidarietà?**

- Sono membro di un'associazione, di un circolo di assistenza reciproca di dirigenti d'azienda?
- Ho la volontà o il desiderio di dare il mio tempo per sostenere i miei colleghi, per condividere con loro le azioni svolte dalla mia azienda?

*I questionari autodiagnostici dei quattro capitoli precedenti non hanno lo scopo di moralizzare o di dare lezioni; inoltre, hanno permesso a ciascuno di noi di riflettere in profondità sulla propria vita e, soprattutto, ci hanno aiutato a misurare il cammino che dobbiamo ancora percorrere nelle nostre imprese. È semplicemente una guida metodologica per intraprendere il viaggio con coraggio e speranza. Inoltre, saremmo lieti se i lettori di questo documento potessero contribuire ad arricchirlo e se ogni leader potesse costruire il proprio questionario di autodiagnosi intima a partire da questo quadro iniziale.*

*Speriamo solo che questo approccio possa aiutare a dare nuova vita all'impegno del leader.*