



Provincia di Pescara
Provincia di Teramo
Fondazione Nazareno Fonticoli
Fondazione Pescaraabruzzo
Fondazione Tercas
Comune di Penne
Città Territorio Val Vibrata
Avioni Roman Style spa

SOCIETÀ e IMPRESA

Mai, dalla fine degli anni '80 ad oggi, si è parlato e scritto tanto di *Responsabilità Sociale d'Impresa* e di *Etica d'Impresa*, una vasta letteratura proprio nel periodo che ha segnato esplosioni di comportamenti anomali che hanno fatto gridare “all’impresa irresponsabile” (vedi Luciano Gallino, Marco Vitale, ecc.), con disastri finanziari, distruzioni di ricchezza, falcidie a danno di risparmiatori, di colossali dimensioni, che vanno dal clamoroso caso **Enron** a quello successivo dei **mutui subprime** e delle conseguenze, con effetti dirompenti di mercato trasmessi dagli U.S.A. a tutto il mondo del credito e dell’economia, mettendo a nudo la baldanza, la leggerezza, l’abuso senza freno di una categoria spregiudicata di operatori d’assalto, provocatori di un crescente distacco dell’economia virtuale della finanza dall’economia reale, fino a creare contraddizioni addirittura scientifiche come quella dell’economia che cresce e della borsa che crolla (e viceversa). Mentre si avverte sempre più l’esigenza di un’etica vera, avanza irresponsabile l’orda malefica di truffaldini dell’economia! Eppure un’etica, in passato, aveva fatto breccia per oltre 500 anni, dalla nuova stagione culturale dei Comuni fino agli inizi del XIX secolo. Fino al 1300, a parte l’influenza benedettina (che generò il governo moderno della struttura

aziendale e dei suoi servizi sociali), era peccato produrre oltre il necessario (economia del surplus).

Come dice Marco Vitale, si arriva a due mondi economici diversi, quello tradizionale della produzione e quello nuovo affaristico, che gli passa sopra e lo rapina: da qui molte delle ragioni della grave crisi che viviamo anche a livello mondiale, la crisi dei mercati mobiliari e finanziari che ci trascina nella crisi economica grazie a questa confusione di attività e a quella **“globalizzazione all'americana”** che impone, attraverso i grandi organismi finanziari internazionali, schemi propri a Paesi tanto diversi per storia, condizioni politiche, cultura, struttura sociale, ecc.. Se Alexis de Tocqueville nel 1830 aveva individuato nella mancanza di aristocrazia (come classe sociale che può appropriarsi del surplus) il valore della democrazia americana, lo stesso aveva invitato a diffidare della sorgente aristocrazia industriale, unico nuovo potenziale portatore di disuguaglianza sociale. Profezia avveratasi in USA nella categoria dei CEO, specie delle grandi imprese, spesso scimmiettati da quelli europei, per il potere da loro raggiunto, così forte e così fuori da ogni umana giustificazione da potersi configurare come quella aristocrazia che Tocqueville aveva scoperto mancante.

Per ritrovare le sane vie dell'economia ed i principi di funzionamento della democrazia, a poco o a nulla servono le indicazioni, se non le coperture, offerte dalla “business ethic”, dai formalismi della “responsabilità sociale d'impresa”, dal “bilancio sociale”, dal “codice etico” e dalla “carta etica”, dalle certificazioni di bilancio, dalle “due diligence”, dalle agenzie di rating, e dalle tante altre alchimie, esperimenti campi spesso sconfinati e senza controllo, di certificatori e analisti dalle mille genie, appartenenti all'altro, contiguo mondo del non fare, quello affascinante dei servizi, così sensibile e vicino al mondo dei CEO.

Bisogna elaborare, a questo punto, un'etica d'impresa seria, recuperando principi e valori antichi, capaci di ridare contenuti al significato della vita e tenendo presente, come dice Vittorio Coda, che i valori e gli ideali etici per diventare operanti devono essere interiorizzati se si vogliono scelte di "vita buona" fatta di onestà, giustizia, solidarietà, ecc.. L'azione etica non nasce, infatti, da una scelta di gestione o da un calcolo ma da uno stato d'animo che viene dal profondo della coscienza.

L'evoluzione dell'economia aveva contribuito, fino all'avvento della finanza, a meglio definire e far crescere i suoi confini, anche morali: il profitto non fine a sé stesso ma come economicità duratura, come punto di forza per l'efficienza dell'impresa, come produzione di surplus di risorse socialmente utile. Coniugare etica e profitto come aspetti dello stesso fenomeno, conciliando il ruolo economico dell'impresa col rispetto della persona umana, del suo territorio, dell'ambiente, questo era il compito del capitano d'industria che guidava senza arbitrio la propria attività produttiva, non con la leva del comando ma condividendo con tutte le parti l'impegno e la passione per la sopravvivenza dell'impresa nel tempo, alimentando produttività e innovazione insieme a tutti i suoi dipendenti, nel comune credo di valori e ideali etici non sbandierati ma accolti nel cuore e maturati dalla ragione. Un'etica, insomma, rivolta a qualificare la propria appartenenza ad una identità produttiva, propria cultura aziendale, nell'intreccio delle valutazioni economiche e morali capaci di far crescere l'immagine aziendale anche sul mercato. Non lavoro come fatica o come stress ma lavoro come risorsa vitale, come dono, come costruttore di comunità, come veicolo di libertà, in una visione culturale e umana come l'intendeva Adriano Olivetti.

Iniziai a Penne nel 1959 quando il mio personale slancio mi portò su un'attività imprenditoriale d'avanguardia, di superiore impostazione industriale,

capace di rovesciare le ragioni dell'inarrestabile declino dell'antico mondo artigiano, da una parte, e di preservarne e potenziarne, dall'altra in chiave di moderna razionalità economica e tecnologica, il patrimonio creativo.

Incomincia in questa fase, tutta pennese, la mia personale galoppata manageriale ed imprenditoriale di quasi cinquant'anni presso la **Brioni Roman Style S.p.A.** Nella quiete collinare dell'Appennino abruzzese, adagiato più verso il passato che verso il futuro, prende corpo, con la passione del pioniere e l'entusiasmo dell'esploratore, il miracolo produttivo di Penne, in una condizione storica ed umana che consente il graduale, fisiologico assorbimento e recupero delle stanche tradizioni del luogo, le cui secolari botteghe dei sarti e le antiche tradizioni di ricamo e cucito delle suore confluiscono naturali nella nuova realtà lavorativa, tutta protesa a dare nuova economicità al passato, per farlo divenire rinnovato fattore di successo e sviluppo.

Bisognava trovare la maniera, vera missione, di salvare il patrimonio storico della grande tradizione sartoriale, così bene alimentata dai geniali sarti abruzzesi, attraverso innovative vie manageriali, capaci di razionalizzare e quindi ottimizzare le recuperabili, belle capacità creative del migliore artigianato classico. Un'impresa ardua e controtendenza, come sarà tutto il suo successivo divenire, all'interno di un mondo ritenuto superato ed in via di estinzione. Bruciava ancora il ricordo di fatiche estenuanti, di magri guadagni, di addestramenti insopportabili sotto l'insano respiro della carbonella dei ferri da stiro e delle botteghe prive di aria. Una ragione diffusa per fuggire da questi lavori di fronte alle "comodità" dell'industria, fattore di ulteriore spopolamento dei piccoli centri, specie del Mezzogiorno, di cui Penne era allora dolorosa parte. Questo il contesto in cui avviammo, sotto un garage in affitto, fuori dai centri di sviluppo, con poche anime in cerca di riscatto, un cammino alla rovescia rispetto alle euforie di sviluppo meccanico del dopoguerra.

L'altissima qualità della produzione imponeva una manualità che ha fatto dell'occupazione l'aspetto più significativo della nostra attività aziendale, da cui l'importanza determinante di tutta la politica e di tutte le necessarie capacità di gestione delle risorse umane, in un incredibile processo di assorbimento lavorativo locale senza interruzioni, dalle 46 persone iniziali alle 1.500 attuali della sola Penne.

Una galoppata mozzafiato dal passato al futuro, dalle 50 ore di lavoro diretto del sarto per ogni vestito, alle 20 della nuova realtà, due mondi diversamente ritrovati, fatti di tradizione e di innovazione, di umanità e di produttività. Niente ritmi da catena di montaggio e niente vagabondaggio da bottega, umanesimo vero e taylorismo in chiave di autogestione: ognuno, grazie ad un sistema di scorte di lavoro, si gestisce come meglio crede in rapporto alle proprie variabili condizioni, amministrando in armonia e serenità il proprio lavoro ed i propri guadagni. Una bottega rinascimentale riproposta in un ritrovato equilibrio di creatività e talento esecutivo, in cui come diceva il nostro poeta D'Annunzio "il valore vero dell'abito viene dal sarto", dall'ago del sarto, come la statua dallo scalpello dello scultore. Un cammino non solo sentito ma profondamente vissuto tra umanesimo religioso e modernità, tra fede nel lavoro creativo e fede negli uomini, in una superiore visione di vita, nell'orizzonte profetico, tutti insieme proiettati verso il bene comune, in un crescendo di applicazione e ricerca, di esperienze antiche e di sana evoluzione, per l'esaltazione, col piacere dell'indosso, della morbidezza dell'abito della grande tradizione sartoriale, di cui conservare e migliorare tutte le caratteristiche di eccellenza, nella massima economicità produttiva consentita dalla più avanzata scienza dell'amministrazione. Attraverso anni di assoluta dedizione all'azienda, raggiunti gli equilibri tecnici ed economici, l'impresa poteva così cogliere le opportunità commerciali del mercato mondiale. Lo

straripante lavoro manuale, specie femminile, e l'importanza della formazione, specie giovanile, mi hanno fatto riservare, fuori dai compiti propri di un "amministratore delegato", la delicata e complessa cura dei rapporti di lavoro, dalla ricerca dei candidati ai colloqui selettivi, dalle assunzioni alle scelte formative, dagli inquadramenti allo sviluppo delle carriere, seguendo comportamenti ed esigenze personali di ogni dipendente, in un dialogo aperto e continuo, fuori dalle logiche degli uffici del personale. Accoglienza più che colloquio, aperta all'esame di qualsiasi problema, nello spirito di cristiana considerazione dell'altro, da aiutare nelle sue preoccupazioni e nelle sue esigenze in piena dignità e riservatezza, in una visione di economia sociale che può apparire perfino in contrasto con le istanze immediate e correnti del capitale. Predisporre all'esterno le condizioni per consentire alle tante "donne di casa" di prepararsi a ricamare, a fare asole per vestiti ed altri più facili lavori ed essere così pronte per le tornate di assunzione. Legare le chiamate a soluzioni di problemi familiari, al salvataggio o all'integrazione di piccole attività agricole, artigianali, commerciali del territorio. Lenire le turbative sociali dell'area, esaminando con lungimiranza e disponibilità i casi di disagio familiare, i drammi umani improvvisi, ripartire a rotazione le ore di lavoro di una giornata tra più donne e madri della stessa casa, il collocamento obbligatorio come strumento di recupero dei disabili, patologie da curare attraverso il lavoro, con l'ausilio delle comunità e dei centri sociali. Queste le tante vie del lavoro socialmente gestito.

Innovazioni nello svolgimento del lavoro: orari flessibili, orari parziali verticali ed orizzontali, turni lavorativi continui da 3 a 6 ore giornaliere in settimane alterne di mattino e pomeriggio, gestione umana e comune dei casi di malattia, maternità, aspettative, cambiamenti di lavoro, ecc.. Tante innovazioni organizzative di lavoro, dentro e fuori la fabbrica, ricondotte sempre alle

logiche del bene comune, in cui il problema della produttività aziendale è conseguenza della responsabilità sociale di ciascuno, al di là dei ruoli. Recupero di merito, onestà e capacità dentro e fuori l'azienda, di una comunità sempre meglio integrata e priva di ragioni di conflittualità, verso cui io ho sempre risposto di persona. Anche all'interno tutto è a misura d'uomo, come nella bottega rinascimentale, con gli allievi che seguono i maestri in attesa di continuarne l'opera, dentro un'organizzazione funzionale, corta e piatta, ad interazione rapida, con scarsa formalizzazione e priva delle tensioni gerarchiche e delle rigidità preconfezionate delle burocrazie aziendali, anche private.

Tutto il lavoro da fare in fabbrica, con mille mani e un'anima sola, conservando l'unità nel vincolo della pace aziendale, proiettati tutti ad evitare divisioni e settarismi, comportandosi con umiltà e pazienza è stata opera dura, di lavoro anche interiore, ma ha dato i suoi frutti se, in quasi cinquant'anni nell'azienda di Penne, così popolata, non si è registrata nessuna vertenza e nessuna causa di lavoro!

Al mantenimento all'esterno della tradizione di ricamo e cucito, si è sempre aggiunta attenzione, all'interno, al problema del ricambio generazionale dei sarti per l'alimentazione dei quadri tecnici di una lavorazione così peculiare che solo l'antico artigianato poteva fornire. Oltre vent'anni fa, non essendo riconducibile questo problema a nessuna realtà formativa, mi divenne ossessiva l'idea di organizzare la "Scuola Superiore di Sartoria Nazareno Fonticoli", nell'area aziendale ma fuori dall'attività produttiva, per una quindicina di allievi, da me con fatica selezionati dopo la scuola dell'obbligo, da affidare a due maestri sarti del luogo ed a vari docenti tecnici per un periodo di quattro anni, più uno successivo di stage in fabbrica, di addestramento e formazione a tempo pieno.

Nel clima umano e creativo di una vera bottega artigiana, senza però distrazioni applicative, questi ragazzi acquisiscono, resi anche sicuri dalla prospettiva di carriera, l'amore e la sensibilità al bello, insieme alla migliore capacità tecnico-sartoriale, divenendo portatori, per quelli che non si metteranno a svolgere attività in proprio, di continuità qualitativa del laboratorio aziendale, dove crescono ulteriormente, divenendone sempre più parte viva ed innovativa. Grazie a queste energie nuove di maestri d'arte sartoriale, l'azienda ha potuto potenziare, anziché vedersi indebolire, le sue prerogative di qualità e di identità produttiva, allargando la sfera dei servizi offerti al consumatore, con crescente personalizzazione dell'abito su misura, spesso non semplicemente acquistato dall'uomo elegante ma da questi studiato e scelto con la guida di uno di questi internazionali novelli artefici della bellezza sartoriale, espressione di un territorio realmente vocato a tanta tradizione.

Intervenendo continuamente sul territorio, anche attraverso le due fondazioni cui ho potuto, grazie a tanta comunione, dar vita (la *Fonticoli*, di derivazione aziendale, per la riscoperta delle radici e la valorizzazione di Penne, e la *Formoda*, di larga partecipazione pubblica e privata, per la formazione dei giovani diplomati e laureati nel settore della Moda), organizzando manifestazioni, iniziative culturali, recuperi di opere d'arte, riscoperta della città, si è creato un nuovo modello comportamentale, una specie di terza via, che ha potenziato il valore delle relazioni e la concentricità delle problematiche comuni, fuori da ogni incomprensione e rivendicazione.

Considerata la cultura, in si fatta relazione, come investimento continuo, alla crescita economica dell'azienda e dell'area si è via via accompagnata quella civile, culturale e spirituale, di tutta la popolazione locale.

Uno stile aziendale e di prodotto, una gestione personale delle relazioni umane, interna all'azienda ma anche rivolta all'esterno, una rivoluzione

industriale alla rovescia, visto che il profitto rappresenta un punto di partenza e non di arrivo, e l'uomo il suo obiettivo più importante, hanno dato luogo ad una cultura d'impresa che guarda la propria inconfondibile identità produttiva contemporaneamente come grande contributo al mercato mondiale della più alta qualità e come motore di sviluppo economico-sociale per la crescita umana, culturale e spirituale del proprio piccolo, storico territorio.

Lucio Marcotullio

*Relazione svolta al Convegno del 21 novembre 2009 a Udine promosso dalla Fondazione "Centessimus Annus – Pro Pontefice" dal titolo **Sviluppo Economico e Società Civile***