

UCID

LETTER

EDITORIALE

Puntare piú in alto della deontologia

ETICA E PROFITTO

Quando la redditività dice moralità

SENSO DEL LAVORO

La nuova civiltà del lavoro

CREATIVITÀ UCID

Il futuro in un pugno di lievito



UCID

LETTER

Periodico quadrimestrale dell'UCID
Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti

Anno IX, 1/2006

Autorizzazione
del Tribunale di Roma
N. 437/05 del 4/8/2005



UCID

UCID, Unione Cristiana Imprenditori e Dirigenti, è un'Associazione privata, nata nel 1947, che impegna i propri Soci alla realizzazione del Bene Comune mediante comportamenti coerenti con lo spirito evangelico e con gli indirizzi della Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica.

Con questo impegno l'UCID pone al servizio della comunità civile le esperienze e le conoscenze che derivano ai propri Soci dalle loro attività imprenditoriali e professionali.

I fondamentali principi etici ispiratori e di riferimento che l'UCID ha adottato e che propone a tutti i propri soci sono:

- la centralità della persona, accolta e valorizzata nella sua globalità;
- l'equilibrato utilizzo dei beni del Creato, nel pieno rispetto dell'ambiente, sia per le presenti che per le future generazioni;
- il sano e corretto esercizio dell'impresa e della professione come obbligo verso la società e come opportunità per moltiplicare i talenti ricevuti a beneficio di tutti;
- la conoscenza e la diffusione del Vangelo, applicando le indicazioni ideali e pratiche della Dottrina Sociale della Chiesa;
- un'efficace ed equa collaborazione fra i soggetti dell'impresa, promuovendo la solidarietà e sviluppando la sussidiarietà.

Da queste linee ideali e di impegno deriva una organizzazione composta, a livello nazionale, di circa 4.000 soci. UCID Nazionale è articolata a livello territoriale in 16 Gruppi Regionali e 74 Sezioni Provinciali e Diocesane. L'UCID Nazionale fa parte dell'UNIAPAC, "International Christian Union of Business Executives".

Periodico quadrimestrale dell'UCID
Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti

Direttore Responsabile
Giovanni Locatelli

Redazione
Segreteria UCID Nazionale
Via Di Trasone 56 - 00199 Roma
Tel. 06 86323058 - fax 06 86399535
e.mail: presidenza.nazionale@ucid.it
site web: www.ucid.it

Anno IX 1/2006

Autorizzazione
del Tribunale di Roma
N. 437/05 del 4/8/2005

Sped. in Abbon. Postale - D.L. 353/2003
(conv. in l. 27/02/2004 n° 46)
art. 1, comma 2, DCB Padova

Progetto grafico e impaginazione
Germano Bertin

Tipografia
Nuova Grafotecnica, Via L. da Vinci 8
35020 Casalserugo - Padova
Tel. 049 643195 - Fax 049 8740592
site web: www.grafotecnica.it

Parte Prima

Editoriale	5
-------------------	----------

Deus Caritas est di <i>Mario Bartocci</i>	7
---	----------

Etica e profitto di <i>mons. Pompeo Piva</i>	8
--	----------

Parte Seconda

Un amico che ha molto seminato di <i>Filippo Ciuffi</i>	16
---	-----------

Imprenditori cristiani. La sfida possibile di <i>Emilio Iaboni</i>	18
--	-----------

La nuova civiltà del lavoro di <i>Gianni Manzone</i>	19
--	-----------

Dopo il "Compendio" un "Dizionario" di <i>Alessandro Crespi</i>	20
---	-----------

Il futuro in un pugno di lievito di <i>Giovanni Scanagatta</i>	22
--	-----------

Il senso etico della pressione fiscale di <i>Giovanni Scanagatta</i>	31
--	-----------

Parte Terza

UNIAPAC. Convegno di Lisbona	37
-------------------------------------	-----------

Assetto e promozione del Movimento Giovani UCID	38
--	-----------

Attività Gruppi Regionali e Sezioni	39
--	-----------

Il 4 marzo 2006 l'UCID ha vissuto una giornata memorabile della sua storia, nell'udienza con il Santo Padre Benedetto XVI nell'aula Paolo VI in Vaticano. Un numero straordinario di partecipanti, circa novemila, ha ascoltato il grande insegnamento del Santo Padre che, nel suo discorso, ha sottolineato l'importanza per i cristiani imprenditori, dirigenti e professionisti, di puntare nei loro comportamenti in campo economico e nella società civile più in alto della deontologia professionale, anche se questo sarebbe già un risultato, secondo gli insegnamenti del Vangelo e della Dottrina Sociale della Chiesa per la costruzione di una civiltà dell'amore.

Nel suo discorso il Papa ha ricordato la "Carta dei valori" del Gruppo Nazionale Giovani dell'UCID, come esempio di ispirazione ai principi del Vangelo e della Dottrina Sociale della Chiesa e come testimonianza concreta nell'azione quotidiana.

Il Gruppo Nazionale Giovani UCID ha svolto un eccellente lavoro di sviluppo, iniziato con gli incontri preparatori di Brescia, per il Nord, sulla formazione dei valori, di Loreto, per il Centro, sulla trasmissione di valori, di Palermo, per il Sud, sulla testimonianza dei valori.

Tutta questa attività è culminata nel pomeriggio dell'udienza con il Santo Padre, per il Convegno Nazionale dei Giovani UCID sul tema "Crescere nei valori". Si è trattato di un'occasione di alto profilo per presentare i risultati dell'inchiesta sui valori realizzata presso i giovani dell'UCID e per una tavola rotonda in cui i giovani hanno chiesto a eminenti rappresentanti del mondo del credito, dell'impresa, della ricerca scientifica, della comunicazione e dello sport le loro testimonianze di vita vissuta alla luce dei valori cristiani in cui credono.

Questo incontro con il Santo Padre Benedetto XVI rimarrà scolpito nel cuore e nella mente di ogni ucidino, con l'impegno di essere lievito che fa crescere nei valori e sale della terra che arricchisce di senso la nostra esistenza.

Un'esistenza che deve mirare alla costruzione della società dell'amore, perché Dio è carità e amore e l'uomo è fatto a sua immagine e somiglianza. È questa la strada che ci indica il Santo Padre con l'Enciclica *Deus Caritas est*.

Le giornate del 4 marzo e gli altri momenti con il Pontefice del 15 e del 19 marzo sono raccolti in un libretto "L'Ucid incontra il Papa" consegnato a tutti gli intervenuti e a disposizione di chi lo volesse chiedere.

* * *

La prima parte - dottrinarina - di Ucid Letter 1/2006 viene aperta da un intervento di Mario Bartocci sull'Enciclica di Benedetto XVI, *Deus Caritas Est*, cui segue la riflessione di Pompeo Pi-

**AI CRISTIANI
IMPRENDITORI,
DIRIGENTI
E PROFESSIONISTI
È CHIESTO
DI PUNTARE PIÙ
IN ALTO DELLA
SEMPLICE
DEONTOLOGIA
PROFESSIONALE**

*L'incontro
con il Santo Padre
Benedetto XVI
rimarrà scolpito nel
cuore e nella mente
di ogni ucidino,
con l'impegno di essere
lievito che fa crescere
nei valori e sale della
terra che arricchisce
di senso l'esistenza*

*Tutti insieme
bisogna puntare
alla costruzione
della nuova società
dell'amore*

va sulla moralità del profitto.

La seconda parte - applicativa - inizia con un commovente ricordo di Francesco Porcari, Presidente della Sezione UCID di Matera, che ci ha lasciato nei mesi scorsi. L'Ing. Ciuffi ricorda i momenti fondamentali della vita ucidina vissuta con Francesco Porcari, sempre tesa alla ricerca della crescita dei valori cristiani per il Bene Comune.

L'intervento di Emilio Iaboni, Presidente della Sezione UCID di Frosinone, si inserisce nel ciclo di incontri su "Etica ed Economia", organizzati dall'UCID Nazionale con il Collegio Universitario Don Nicola Mazza di Roma, tra l'8 marzo e il 19 aprile 2006. Iaboni sottolinea l'importanza per lo sviluppo di una autentica cultura del mercato e della competizione, quale strumento di costruzione del Bene Comune come segnala opportunamente la Dottrina Sociale della Chiesa, soprattutto nella *Centesimus Annus* di Giovanni Paolo II.

Giovanni Scanagatta fa vivere un elemento significativo: "la creatività UCID".

Viene quindi presentato il bel libro di Gianni Manzone, della Pontificia Università Lateranense, sul "*Lavoro come dono*". Il Lavoro viene elevato da semplice merce di scambio a strumento di realizzazione e di formazione dell'uomo, fatto a immagine e somiglianza di Dio e segue la menzione di Alessandro Crespi sul *Dizionario della Dottrina Sociale della Chiesa* pubblicato nel 2005

Infine, la terza parte - informativa - documenta le attività dell'Uniapac, dell'Ucid Nazionale, dei Gruppi e delle Sezioni.

Gli amici della Presidenza Nazionale

Maggio 2006

QUANDO LA REDDITIVITÀ DICE MORALITÀ

***Il profitto appare
come un elemento
essenziale inserito
dentro un movimento
circolare di fini e
di obiettivi importanti***

di **Mons. Pompeo Piva**
Assistente Ecclesiastico
del Gruppo di Lavoro

*Un'ideologia
del profitto che renda
primario in senso
assoluto ed esclusivo
il ruolo economico
dell'impresa e faccia
del profitto un fine in sé,
porta a strumentalizzare
tutti i valori
di cui s'intesse
la vita di un'impresa*

È uno dei temi più difficili di tutta la storia dell'economia e della teologia morale. Il problema è ipotizzato da due ricordi storici fondamentali: il liberalismo ottocentesco e il marxismo-comunismo del Novecento.

Vorrei tentare un discorso che uscisse dalle pastoie storiche e guardasse in faccia la realtà odierna. Solo così è possibile cercare una valutazione etica in prospettiva di teologia cristiana.

ASSOLUTIZZAZIONE DEL PROFITTO

Un'ideologia del profitto che renda primario in senso assoluto ed esclusivo il ruolo economico dell'impresa e faccia del profitto un fine in sé, porta a strumentalizzare tutti i valori di cui s'intesse la vita di un'impresa.

Tutto questo si riflette fra l'altro sul modo di rapportarsi con i clienti, che conduce alla negazione di un orientamento di servizio, sul modello di rapportarsi con i dipendenti, che rende problematica una loro integrazione con l'impresa e i suoi obiettivi, con il territorio e le sue istituzioni.

Infatti, se il profitto è vissuto dal *management* aziendale come il massimo bene cui ogni altro valore va subordinato, è inevitabile che si producano atteggiamenti e comportamenti di ricerca di qualsiasi opportunità per "fare profitti", che il sistema e la situazione consentono; con la conseguenza di sottovalutare le ripercussioni

negative che una siffatta ricerca del profitto potrebbe avere sulla competitività dell'impresa e sul consenso sociale di cui essa gode, o dovrebbe godere.

Le imprese possono fare anche a meno di sviluppare un orientamento di servizio al cliente, oppure di avere un personale che si senta parte attiva dell'impresa, ma solo fino a quando non ci si misura con una concorrenza evoluta, protesa a percepire la necessità del cliente e a cercare di rispondervi, facendo leva tra l'altro su un personale ben motivato e formato, capace di mobilitarsi, perché l'impresa esca vincente dal confronto. Senza questa prospettiva non c'è alcuno spazio per una valutazione etica, soprattutto in chiave cristiana.

La valorizzazione dei collaboratori e il servizio al cliente diventano uno dei principi etici, che si afferma non solo in forza del rifiuto di qualsiasi "logica di sfruttamento" come contraria alla morale, ma anche in virtù di una giustificazione economica.

Se l'evolversi del gioco concorrenziale richiede alle imprese di migliorare la qualità dei loro prodotti o servizi senza aggravii di costo, di migliorare la produttività e, nello stesso tempo, la flessibilità di risposta a un mercato che esige più qualità, consegne più veloci, assortimenti più vasti, innovazioni di prodotto più frequenti, l'importanza del fattore umano diventa grandissima.

Questo perché si tratta sia di apprendere modi nuovi di pro-

durre e di operare nel mercato sia di essere disponibili per farsi carico dei problemi aziendali, con tutto quello che ciò comporta sul piano della dedizione e del sacrificio personale.

Si potrebbe argomentare che, ove si prospettino situazioni concorrenziali di questo tipo, proprio le esigenze di razionalità economica, fondate su un obiettivo di reddito, impongono un ripensamento del modo di rapportarsi con i clienti e di trattare con i dipendenti e che, quindi, lo scopo perseguito è in ultima analisi il profitto.

Questo è vero, purché ci si renda conto che:

a) il profitto perseguito diventa di lungo periodo che viene a coniugarsi con obiettivi di competitività e di socialità. Ciò implica un radicale cambiamento nei valori, negli atteggiamenti, nella filosofia del *management* e nella cultura dell'impresa;

b) tale cambiamento non è, e non può essere, il prodotto automatico della stessa razionalità economica, che indirizza l'impresa in tutt'altra direzione e rende quindi improbabile una revisione tanto profonda, a meno che la situazione aziendale sia talmente critica da rendere indilazionabile una simile inversione di marcia.

Un'assolutizzazione del profitto è connaturata con il modello di ricerca del successo imprenditoriale, basato sullo sfruttamento di opportunità, che hanno il loro presupposto

in condizioni ambientali favorevoli, come: una domanda in forte sviluppo, una disponibilità di mano d'opera a basso costo, la possibilità di fruire di consistenti agevolazioni creditizie e/o fiscali, l'accesso privilegiato a fonti di rifornimento di materiali scarsi, una cronica debolezza contrattuale dei fornitori, un cartello nel sostenere i prezzi di vendita e nel regolare l'offerta, le barriere protezionistiche e così via.

Tale modello, pur non avendo perso la sua attualità, trovava riscontro più frequente in passato, allorché le pressioni concorrenziali e sociali erano meno intense.

La diffusione che esso ebbe in passato non è estranea all'esplosione di rabbia sindacale del cosiddetto "autunno caldo del 1968", che risparmiò ben poche imprese, animate peraltro, a quanto è dato di conoscere, da una ben diversa concezione del profitto.

Esso è anche all'origine di tanti disastri prodottisi proprio in seguito all'aumento delle pressioni concorrenziali, originate per lo più dall'ingresso di nuovi concorrenti e/o da una caduta della domanda e dall'esplosione del conflitto sociale.

Fenomeni di assolutizzazione del profitto e di subordinazione ad esso delle altre finalità aziendali, competitive e sociali, possono prodursi anche in imprese dalle buone formule imprenditoriali.

I fattori che spiegano il passaggio da un orientamento al profitto di lungo periodo a un

Proprio esigenze di razionalità economica, fondate su un obiettivo di reddito, impongono un ripensamento del modo di rapportarsi con i clienti e di trattare con i dipendenti

profitto di breve periodo, sacrificando le basi di successo duraturo, possono essere i più vari e non sempre sono facili da capire.

Si tratta di complessi fenomeni di perdita di vitalità imprenditoriale, legati a una molteplicità di fattori economici, culturali, biologici, che possono indurre gli esponenti della proprietà e del *management* ad atteggiamenti e sentimenti di disaffezione, sfiducia, paura di intraprendere nuovi investimenti; o possono portare all'affermarsi di una nuova *leadership* aziendale, che punti a rapidi successi e imprima un

*Se esiste
lo spirito d'impresa,
se l'eccellenza tecnica
è infrastruttura culturale,
le competenze
economico-aziendali
e manageriali necessarie
non mancheranno
d'essere sviluppate
e il profitto diventerà
un valore operante*

orientamento alla produzione di risultati a breve periodo.

Questo caso è tipico delle imprese in cui subentra un'ambiziosa *leadership* di matrice finanziaria, culturalmente distaccata dalle problematiche competitive, tecnologiche, produttive e commerciali delle aree di *business*.

Il primo caso, invece, è spesso legato al ciclo vitale dell'imprenditore e a problemi successivi irrisolti o non risolti adeguatamente; e si evidenzia maggiormente nei periodi difficili di crisi economica, quando si diffonde una sfiducia nelle potenzialità del settore e nel-

le possibilità di ripresa dell'economia.

DECLASSAMENTO DELLA FINALITÀ DEL PROFITTO

Non meno dannose per le sorti dell'impresa sono le concezioni che fanno del profitto uno scopo di secondaria importanza, da sacrificarlo in varia misura a obiettivi che, secondo i casi, possono essere di eccellenza tecnica, di natura sociale, di prestigio, di potere e così via.

Non mi riferisco all'ipotesi in cui tali obiettivi siano correttamente perseguiti in funzione di una redditività di lungo periodo, dato che in tal caso lo scopo di profitto non sarebbe affatto declassato a fine secondario o del tutto trascurabile.

Mi riferisco ai casi in cui il fine fondamentale dell'impresa diventa il perseguimento di uno degli obiettivi sopra indicati. Esaminiamoli ad uno ad uno.

L'eccellenza tecnica diventa non di rado un fine a sé, quando l'impresa è guidata da tecnici valorosi o da inventori determinati, ma privi di basi culturali di carattere economico aziendale. La motivazione fondamentale di queste persone è vedere realizzato il prodotto del loro ingegno.

La comprensione del sistema competitivo e lo sviluppo di una strategia che consenta di conquistare e conservare una buona posizione sul mercato, facendo leva sulla superiorità tecnologica di cui dispongono, è estranea alla loro mentalità.

D'altra parte, richiede strumenti culturali di cui ignorano persino l'esistenza. Non avendo una preparazione aziendale, la logica economica dell'impresa e i meccanismi di efficiente gestione operativa sfuggono alle loro possibilità di comprensione.

Ne consegue che, nonostante la validità del prodotto, non riescono a realizzare condizioni di equilibrio economico-finanziario duraturo. In fondo, ciò che manca in situazioni simili è un vero spirito imprenditoriale, animato da una forte tensione alla economicità, capace di integrare la creatività tecnica con una formula imprenditoriale vincente. Se esiste lo spirito d'impresa, se l'eccellenza tecnica è infrastruttura culturale, le competenze economico-aziendali e manageriali necessarie non mancheranno d'essere sviluppate e il profitto non avrebbe un posto marginale nell'orientamento strategico, ma sarebbe un valore operante.

Diverso è il caso di quelle imprese, solitamente pubbliche (ma non solo), in cui una malintesa socialità detta i fini da perseguire. Qui gioca una motivazione di carattere ideologico: la supremazia del sociale sull'economico.

Anche se recepita in buona fede, di fatto apre la strada a uno dei mali dell'impresa. I fini sociali possono essere in sé lodevoli, quali la tutela del posto di lavoro dei dipendenti, la creazione di nuove opportunità occupazionali, l'industrializza-

zione di una zona economicamente depressa e via dicendo.

Ma l'impresa non è strumento idoneo al perseguimento di questi fini, se non nella misura in cui essi vengono a coniugarsi con l'economicità all'interno d'iniziative imprenditoriali valide, in grado di comportarsi con efficacia nelle arene competitive e di auto-sostenersi.

L'imprenditorialità pubblica ha un suo ruolo nel conseguimento di finalità sociali, solo nella misura in cui si fa carico di disegni imprenditoriali di vasto respiro, ai quali l'iniziativa privata spesso si sottrae. Non per questo devono essere meno dotati di una loro validità economica. Diversamente l'impresa perde la natura d'istituto produttivo di ricchezza e si trasforma in un ente dispensatore di risorse, sempre bisognoso di ricevere sussidi.

È appena il caso di ricordare che la teoria della supremazia del sociale sull'economico, applicata alla realtà delle imprese, può aprire la porta a obiettivi di bassa politica ammantata di socialità, a pressioni politico-sociali che si esercitano su un *management* indebolito nella sua autonomia decisionale, non potendo far conto su una consistente capacità d'auto-finanziamento dell'impresa. Né si dimentichi che, ove si affermasse il principio della "sopravvivenza senza economicità", diventa difficile tenere viva nell'impresa una tensione verso traguardi di efficienza e di redditività.

L'uso improprio dell'impresa per finalità sociali esiste anche quando sono operanti concezioni di finalismo aziendale, tendenti a stabilire un collegamento tra scopo di reddito e fini sociali, ma al di fuori di ogni logica imprenditoriale.

Intendo riferirmi alle concezioni secondo cui l'impresa, in specie quella pubblica, dovrebbe indirizzarsi al perseguimento di finalità sociali, accolto il vincolo di un'economicità della gestione oppure dovrebbe perseguire lo scopo di reddito, accolto il vincolo di un obiettivo sociale.

Il problema di combinare l'economico con il sociale nella realtà dell'impresa si risolve integrando creativamente esigenze sociali e bisogni del mercato, all'interno di visioni imprenditoriali vincenti, dotate di una loro intrinseca validità economica. Questa è la sola via di soluzione compatibile con la natura dell'impresa e la sua ragion d'essere; una via che comporta lo sviluppo di un'imprenditorialità sensibile a certe istanze sociali, ma non per questo meno protesa alla produzione di reddito.

Diversamente si formano delle imprese asfittiche, handicappate in partenza di fronte alla concorrenza, appesantite da vincoli e oneri che ne intaccano lo "spirito d'impresa" e quindi la vitalità imprenditoriale. Non c'è indennizzo, comunque calcolato, che possa porre riparo a tutto questo. Anzi, qualsiasi espediente compensativo non fa che aggravare

Il problema di combinare l'economico con il sociale nella realtà dell'impresa, si risolve integrando creativamente esigenze sociali e bisogni del mercato, all'interno di visioni imprenditoriali dotate di una loro intrinseca validità economica

re il danno.

A ben vedere, la concezione dell'impresa secondo cui l'economico è necessariamente nemico del "sociale", per cui quest'ultimo deve essere sacrificato, sottende, da un lato, un'idea di economicità che s'identifica con la ricerca opportunistica di un profitto di corto respiro; e dall'altro, un'idea di socialità che prescinde totalmente dal significato sociale della funzione produttrice di ricchezza, propria dell'impresa.

Su quanto siano errati questi modi di intendere l'economicità e la socialità, e sulle conse-

Lo sviluppo è un obiettivo che, quando non è funzionale alla redditività di lungo periodo, si collega necessariamente a obiettivi di prestigio, di potere o di sopravvivenza senza economicità

guenze che ne discendono sul terreno del finalismo dell'impresa, non possono esservi dubbi, tanto è evidente il carattere distorto della concezione dell'impresa che ne deriva. Una concezione del genere ebbe una crescente diffusione in Italia soprattutto nel corso degli anni 1960-80, nell'ambito delle imprese a partecipazione statale, dove si produssero effetti devastanti di dimensioni enormi.

L'imprenditoria privata non seppe, forse non volle, opporre un'adeguata resistenza a questa realtà, ma in varia misura la subì, lasciando che gli obietti-

vi reddituali e competitivi passassero in secondo piano, rispetto a quelli di un'errata intesa socialità.

Le connotazioni di una gestione socialmente ispirata sono prive di una forte tensione all'economicità, incapaci di sensibilizzare adeguatamente tutti i livelli e le funzioni aziendali alla dimensione economica dell'operare dell'impresa.

All'origine, impostazioni di questo tipo sono gradite a un imprenditore idealista, forse anche geniale e innovativo, proteso a realizzare un rapporto armonioso con i suoi collaboratori e dipendenti, ma non altrettanto determinato nel perseguire una consistente redditività di lungo periodo.

Le conseguenze negative si fanno sentire sul piano del rinnovamento dell'impostazione strategica, e soprattutto su quello di un continuo aumento della produttività e dell'efficienza operativa.

Impostazioni siffatte solitamente reggono bene finché le pressioni concorrenziali sono relativamente contenute; mentre mostrano i loro limiti quando il gioco competitivo impone una revisione profonda, all'insegna di una dura ricerca del profitto.

Tuttavia, nell'affrontare queste fasi delicate, in cui può essere in gioco la sopravvivenza dell'impresa, la qualità del personale e del rapporto che esso ha con l'azienda rappresenta un punto di forza

Diversi sono, inoltre, i casi d'impresa, i cui obiettivi di pre-

stigio o di potere hanno il sopravvento sul fine di reddito.

La ricerca del prestigio può manifestarsi in un vero e proprio culto delle relazioni pubbliche; nel sostenimento di spese di rappresentanza eccessive, che inducono nell'organizzazione una cultura dello spreco; in una politica dell'immagine aziendale molto curata, che non si raccorda con una strategia di continuo miglioramento dell'impresa e che quindi non è utilizzata per generare e diffondere nell'organizzazione una tensione in tal senso; in una *leadership* dal tratto signorile, che usa il denaro con distaccata eleganza e sembra considerare disdicevole la pressione a produrre profitti, anche quando il loro livello è molto esiguo.

La ricerca del potere può assumere forme di ben più grave strumentalizzazione dell'impresa per finalità ad essa estranee. È interessante osservare come obiettivi di prestigio e di potere si ammantino dell'interesse aziendale, data la facilità con cui il prestigio e il potere personali degli attori-chiave si confondono con quelli dell'impresa.

Ciononostante, non riesce difficile cogliere i segni di una svalutazione dello scopo di reddito nell'ambito del finalismo dell'impresa.

Da ultimo lo sviluppo. È un obiettivo che, quando non è funzionale alla redditività di lungo periodo, si collega necessariamente a obiettivi di prestigio, di potere o di sopravvi-

venza senza economicità. In quest'ultimo caso la crescita dimensionale si connette con meccanismi di alimentazione finanziaria, che consentono all'impresa di sopravvivere e di rinviare il momento in cui i nodi verranno al pettine.

In tal modo, si eludono i problemi nella speranza illusoria di trovare una via d'uscita indolore.

Anche in tutti questi casi, in cui il profitto è declassato a fine secondario da sacrificare a qualche altra finalità ritenuta ben più importante, si afferma un'ottica miope, di corto respiro nella conduzione dell'impresa.

Ciò denota mancanza di professionalità manageriale, carenza di creatività imprenditoriale, prevalenza di obiettivi individuali su quelli istituzionali; indebolimento dell'efficienza dell'impresa. Concezioni siffatte del finalismo dell'impresa sono censurabili da un punto di vista economico e anche morale.

IL PROFITTO IN RAPPORTO AL FINALISMO D'IMPRESA

La patologia del profitto (l'indebita esaltazione o il suo declassamento), mostra quanto diverse siano le situazioni in cui il profitto non si colloca nel finalismo dell'impresa come un valore cardine della sua funzionalità duratura. Si configurano i profili della fisiologia imprenditoriale a questo riguardo. Le disfunzioni cui porta l'assolutizzazione del fine di reddito o il suo declassamento

a scopo di secondaria importanza, si possono evitare se si riconosce che:

a) non esiste fine che l'impresa possa permettersi di perseguire senza coniugarlo con la redditività, pena una divaricazione di obiettivi destinata a sfociare nella negazione del suo ruolo economico e della sua ragion d'essere;

b) una redditività dalle basi solide e durature non può prescindere dalla competitività, da un elevato grado di consenso e di coesione sociale attorno all'impresa. Di conseguenza, lo scopo del reddito deve a sua volta coniugarsi con le finalità competitive;

c) il reddito da perseguire come fine, che riassume ogni altro obiettivo dell'impresa, è il reddito di lungo periodo, perché solo nel lungo periodo si possono attivare dei circoli virtuosi, in cui i risultati economici competitivi e sociali si collegano sinergicamente gli uni in funzione degli altri;

d) il reddito di breve periodo va perseguito, ma senza sacrificare le basi di successo duraturo; anzi può essere un mezzo necessario per ottenere le risorse finanziarie occorrenti agli investimenti, su cui costruire il futuro a lungo termine dell'impresa.

Il primo assunto diventa attuale, quando manca una comprensione profonda di che cosa sia l'impresa nella sua unitarietà e nella sua ragion d'essere, necessariamente inclusiva della dimensione economica. Gli altri tre acquistano una

*Un'impresa
non può permettersi
di perseguire
un certo fine
senza coniugarlo
con la redditività,
senza prescindere
dalla competitività*

particolare rilevanza in tutti i casi in cui si afferma un deleterio orientamento al profitto di breve periodo, che mina le basi di un successo duraturo.

In altri termini, in una concezione fisiologica del finalismo dell'impresa, il profitto non si colloca all'interno di una struttura gerarchica piramidale di fini e di obiettivi, che porti o ad assolutizzare il profitto o a sminuirne l'importanza, facendo venire meno quella tensione alla economicità più che mai necessaria alla sopravvivenza dell'impresa. Il profitto appare come un elemento essenziale inserito in un movi-

È di cruciale importanza che la dimensione umana e quella economica dell'impresa vengano a compenetrarsi. Se ciò accade, il profitto non è più assolutizzato, ma perseguito in funzione del benessere e del progresso

mento circolare di fini e obiettivi importanti, con i quali deve coniugarsi sinergicamente.

In questa concezione, il profitto si qualifica perché scaturisce da una capacità di servire i bisogni del cliente e alimenta una capacità di soddisfare le attese degli interlocutori sociali. Questa capacità, a sua volta, produce fiducia, dedizione, coesione, stimolo motivazionale, elementi essenziali ad una superiore performance competitiva.

Il funzionamento del circolo virtuoso è poi rinforzato da altre relazioni che cortocircuitano questa o quella delle varia-

bili in gioco. Si tratta di una concezione del finalismo d'impresa in cui la prosperità e la soddisfazione degli interlocutori sociali vengono a saldarsi, al punto da diventare un tutt'uno. Perché ciò possa verificarsi, è essenziale il rifiuto di qualsiasi concezione della produttività e della economicità che sia inconciliabile con il rispetto della persona umana, sia dei lavoratori dell'impresa, sia dei consumatori dei suoi prodotti, sia degli abitanti del territorio in cui sono insediati i suoi centri produttivi nonché di qualsiasi concezione dei fini sociali che possa sfociare in una negazione del ruolo economico dell'impresa. Insomma, è di cruciale importanza che la dimensione umana e quella economica dell'impresa vengano a compenetrarsi.

In tal modo il profitto non è più assolutizzato, perché è in funzione del benessere e del progresso; neppure è sottovalutato e sminuito, poiché è elemento essenziale per il raggiungimento dello scopo. Ma era caparbiamente ricercato.

Una concezione così lungimirante del profitto e del finalismo aziendale non è solo economicamente ineccepibile, è anche moralmente corretta, se è vero, come ritengo, che essa implichi un profondo rispetto sia per coloro cui si rivolge l'offerta dell'impresa sia per coloro che mettono a disposizione della stessa le necessarie risorse di lavoro e di capitale.

Ciò è vero oggi più che in passato, perché le aumentate

pressioni concorrenziali e sociali rendono ben più precaria, di quanto non lo sia stata un tempo, la situazione delle imprese impegnate in una ricerca opportunistica del profitto e che non sanno costruire né un autentico rapporto di fiducia con il cliente né una base di consenso sociale. Si tratta di una concezione ideale che non può mai dirsi pienamente realizzata, il cui ruolo è di prospettare una situazione desiderabile, atta a orientare il cammino delle imprese e a suscitare una tensione costruttiva per avanzare nella direzione indicata.

E allora domandiamoci: esiste un afflato per individuare tale orientamento? E dove possiamo trovarlo?

LO SPIRITO SANTO CREATORE

Nel Nuovo Testamento echeggiano spesso i termini: nuova creazione, tempi nuovi, cieli nuovi e terra nuova, vita nuova, creatura nuova.

«Ma voi non cosí avete imparato da Cristo, se pur gli avete dato ascolto e in lui siete stati istruiti, secondo la sua verità, per la quale dovete deporre l'uomo vecchio con la condotta di prima, e dovete rinnovarvi nello Spirito della vostra mente e rivestire l'uomo nuovo, creato secondo Dio nella giustizia e nella santità vera. Indossate l'uomo nuovo, creato secondo Dio» (Ef 4, 20-24)).

Il "nuovo" è frutto dello Spirito. La sua opera non è la prima creazione, ma la trasformazione di ciò che è morto in realtà viva, di ciò che è transi-

torio in realtà eterna, di ciò che è terreno in creatura celeste; di ciò che è fisso in storia. Il che equivale a una nuova creazione.

Nella realtà umana si nascondono sempre una morte e una risurrezione, una schiavitù e un balzo al di sopra dei propri limiti, che si compie solo nella potenza dello Spirito Santo. Cristo ha generato per noi il nuovo. Lo Spirito lo mette a disposizione come uno spazio aperto. Noi dobbiamo credere, rimetterci a lui. Questo è il modo proprio dei credenti di confessare la loro fede.

Ma chi è veramente in grado di sapere quale sia il significato di una tale professione di fede?

Lo Spirito Santo attua in noi quanto noi non comprendiamo pienamente. Egli è la nuova realtà che, senza il nostro agire aggiuntivo, ci è elargita gratuitamente da Cristo; d'altro canto la nostra partecipazione al "regno del Figlio diletto" non avviene senza la nostra accoglienza, per la fede donata.

Non possiamo essere introdotti nel nuovo spazio creato dallo Spirito quali mendicanti o ladri. Entriamo nello spazio vitale dello Spirito non solo, quindi, in virtù di un titolo a noi meritato dal Figlio, ma anche sul fondamento di una nostra iniziativa.

Se immettiamo l'uomo-creatura credente in questo mistero avvolgente, non si può misconoscere un'analogia.

L'apice della crescita del mondo spinge verso l'elemen-

to utopico, ma nello stesso tempo crea spazi nuovi, concreti, in cui l'uomo si addentra con un'attenzione alle leggi della materia. Può inventare, creare solo chi lungamente ha servito.

Nulla è fissato a priori: né Dio né l'uomo né la Chiesa né il sistema impresa.

Ogni essere può sbocciare nel tempo. Ha sempre in sé una legge, che guida il superamento, senza determinarlo in maniera fissista, senza negare lo spazio per l'esercizio dell'imprenditorialità. La legge si chiama: amore creativo. Non è l'equivalente, in alto, dello spirito d'imprenditorialità?

Una piena coordinazione tra il divenire del mondo e quello della vita dei cristiani, per opera dello Spirito, verso la pienezza di Cristo, si può difficilmente raggiungere: questo è vero.

Infatti, l'elemento titanico, l'ebbrezza del proprio potere che si dispiega e domina le cose e le persone, appaiono dove lo spirito creato acquisisce un possesso crescente di sé e del proprio mondo.

Lo Spirito di Cristo, invece, è creativo là dove uno spirito umano, nell'estrema ubbidienza della croce, si mette a disposizione degli altri, giorno dopo giorno. Il cristiano imprenditore cerca di elaborare forme concrete di esistenza per il bene comune, suscettibili d'essere amministrate per la salvezza del mondo, secondo le intenzioni di Dio.

È sicuro che lo Spirito, ad

*Il cristiano imprenditore
cerca di elaborare
forme concrete
di esistenza
per il bene comune,
suscettibili d'essere
amministrate
per la salvezza
del mondo, secondo
le intenzioni di Dio*

ogni istante, s'incarna. Nello stesso tempo, è come una cupola, che sta sopra tutti i progetti dell'uomo.

Egli è più libero, più creativo, più ingegnoso, più intraprendente di chi ha ricevuto da Lui libertà ed energia inventiva. L'uomo però ottiene nel Dio trinitario, fatto uomo in Gesù di Nazareth, di conoscere le parole risolutive: accogliimento, custodia, trasformazione amorosa della realtà, spirito d'imprenditorialità.

«Da questo conosciamo che Dio dimora in noi: dallo Spirito che ci ha dato» (1ª Lettera di S. Giovanni Apostolo). ■

UCID 2006

16 Gruppi Regionali
74 Sezioni Provinciali e Diocesane
4.000 Soci

I Gruppi Regionali

Gruppo Regionale Lombardo
Gruppo Interregionale Piemonte e Valle d'Aosta
Gruppo Regionale Ligure
Gruppo Regionale Trentino Alto Adige
Gruppo Regionale Veneto
Gruppo Regionale Friuli Venezia Giulia
Gruppo Regionale Emilano Romagnolo
Gruppo Regionale Toscano
Gruppo Regionale Marchigiano
Gruppo Regionale Umbro
Gruppo Regionale Lazio
Gruppo Regionale Campano
Gruppo Interregionale Abruzzo Molise
Gruppo Regionale Basilicata
Gruppo Regionale Calabro
Gruppo Regionale Siciliano

Le Sezioni Provinciali e Diocesane

Ancona	Firenze	Rimini
Ascoli Piceno-	Forlì-Cesena	Roma
S.Benedetto	Frosinone	Rovigo
Asti	Genova	Salerno
Belluno	Gorizia-	Savona
Bergamo	Monfalcone	Sondrio
Biella	La Spezia	Teramo
Bologna	Latina	Tigullio
Bolzano	Lecco	Tivoli
Brescia	Lodi	Tolmezzo
Brescia-	Macerata	Torino
Manerbio	Mantova	Trento
Brescia -	Matera	Treviglio
Valle Canonica	Milano	Treviso
Busto Arsizio-	Monza	Trieste
Valle Olona	Napoli	Udine
Alto Milanese	Novara	Ugento
Caltanissetta	Padova	Varese
Catanzaro	Parma	Venezia-Mestre
Civitavecchia	Pavia	Vercelli
Como	Pesaro	Verona
Cosenza	Piacenza	Vibo Valentia
Crema	Pordenone	Vicenza
Cremona	Potenza	Vigevano
Fermo	Ravenna	Rep. S. Marino
Ferrara	Reggio Calabria	
Fidenza	Reggio Emilia	



UCID

Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti

Presidenza Nazionale - Via Di Trastevere 56/58, 00199 Roma
Tel 06 86323058 - fax 06 86399535 - e.mail: presidenza.nazionale@ucid.it