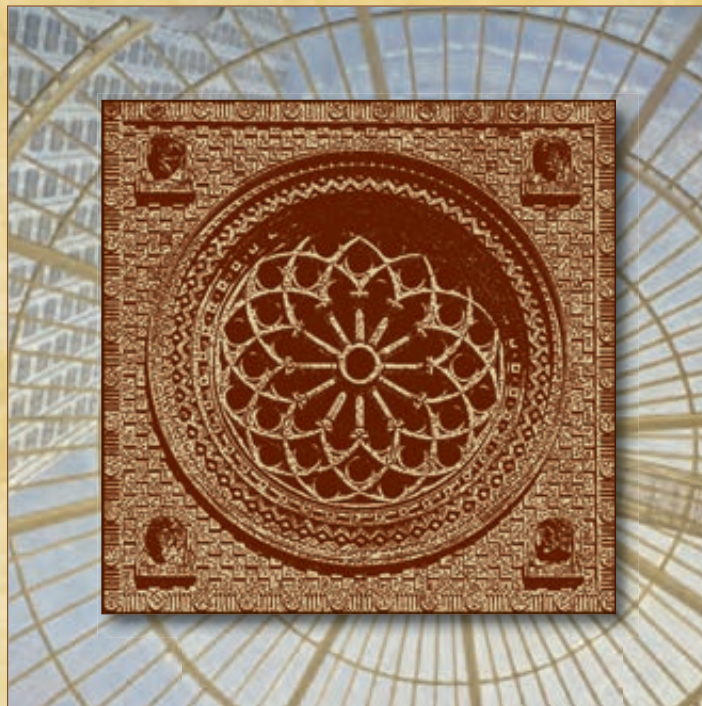




PONTIFICIO CONSIGLIO
DELLA GIUSTIZIA E DELLA PACE



LA VOCAZIONE DEL

LEADER D'IMPRESA

UNA RIFLESSIONE



Traduzione di *Vocation of the Business Leader*, 3a edizione

Editore:

PONTIFICIO CONSIGLIO DELLA GIUSTIZIA E DELLA PACE

Piazza San Calisto, 16

I - 00120 Città del Vaticano

www.justpax.va

Co-editori della edizione italiana:

UCID - Unione Cristiana
Imprenditori Dirigenti
Via della Conciliazione, 15
I - 00193 Roma
www.ucid.it

Centro di Ateneo per la Dottrina sociale della Chiesa
Università Cattolica del Sacro Cuore
Largo Gemelli, 1
I - 20123 Milano
www.unicatt.it/dottrinasociale

Milano e Roma, 2013

Dal 24 al 26 febbraio 2011 si è svolto, presso il Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace (PCGP), il seminario “*Caritas in Veritate: la logica del dono e il significato dell’impresa*”, in collaborazione con il *John A. Ryan Institute for Catholic Social Thought* del *Center for Catholic Studies* presso l’Università Saint Thomas e con la *Ecophilos Foundation*. L’incontro ha fatto seguito alla conferenza dell’ottobre 2010 “*Caritas in Veritate and the USA*”, organizzata dal PCGP in partnership con l’*Institute for Advanced Catholic Studies* di Los Angeles, in un’ottica di approfondimento dello studio delle attività imprenditoriali alla luce dell’enciclica sociale *Caritas in Veritate* di Papa Benedetto XVI. Alla base di entrambi gli incontri, la ferma convinzione della Chiesa secondo cui ogni cristiano è chiamato a praticare la carità, in accordo con la sua vocazione e secondo le sue possibilità d’incidenza nella *polis* (CIV, 7).

Imprenditori, docenti universitari e studiosi hanno adottato un approccio innovativo a questo seminario. Le discussioni si sono focalizzate su diversi testi precedentemente pubblicati, che hanno agevolato il dibattito creatosi durante i tre giorni del seminario presso il Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace.

Le giornate si sono rivelate intense e proficue. Dall’incontro è, infatti, scaturita la decisione di redigere una sorta di vademecum soprattutto per chi svolge attività d’impresa, ma che potrebbe essere anche una utile guida a supporto dei professori per la loro attività di formazione e insegnamento nelle scuole e nelle università. È in quest’ottica che sono emerse le riflessioni contenute nel presente opuscolo, “*La Vocazione del Leader d’Impresa*”, inteso, quindi, quale ausilio didattico incentrato sulla “vocazione” di coloro che operano in un ampio ventaglio di attività imprenditoriali: cooperative, multinazionali, aziende a conduzione familiare, imprese sociali, organizzazioni non profit o a scopo di lucro e via dicendo; esso esplora inoltre le sfide e le opportunità offerte dal mondo degli affari nel contesto di profondi cambiamenti culturali, tecnologici (particolarmente nelle comunicazioni) e nelle attività finanziarie.

Gli imprenditori sono chiamati a partecipare al mondo economico e finanziario contemporaneo alla luce dei principi della *dignità umana e del bene comune*. Tale riflessione offre ai Capi d’Impresa, ai membri delle rispettive aziende e ai diversi interlocutori una serie di *principi pratici* in grado di guidarli al servizio del bene comune. Tra questi principi, spiccano la *soddisfazione delle esigenze del mondo* con beni che siano *oggettivamente buoni e veramente utili* senza trascurare, in uno spirito di solidarietà, le esigenze dei poveri e dei soggetti vulnerabili; il principio dell’*organizzazione del lavoro nelle aziende nel pieno rispetto della dignità umana*; il principio di *sussidiarietà*, che promuove lo spirito di iniziativa e lo sviluppo delle competenze dei collaboratori – che si possono considerare come “*co-imprenditori*”; infine, il principio della *creazione sostenibile di ricchezza* e della sua *equa distribuzione* tra i diversi interlocutori dell’impresa.

Ci troviamo in una epoca difficile dell’economia mondiale, in cui molti imprenditori hanno subito le conseguenze di crisi che hanno pesantemente ridimensionato i profitti, messo a rischio la sopravvivenza delle aziende e minacciato la continuità occupazionale. La Chiesa confida che gli imprenditori cristiani, nonostante le attuali difficoltà, si impegnino a ripristinare la fiducia, ispirare speranza e tener viva la fiamma della fede che nutre la quotidiana ricerca del bene. È infatti opportuno ricordare che la fede cristiana non è soltanto la fiamma che accende i cuori dei credenti, ma è anche la forza propulsiva della storia dell’uomo.

Cardinale Peter K.A. Turkson

✦ Mario Toso

La logica
del dono



SINTESI

Quando le imprese e le economie di mercato funzionano correttamente e sono tese a servire il bene comune, offrono un significativo contributo al benessere sia materiale sia spirituale della società. Le recenti esperienze, tuttavia, hanno messo in luce i danni causati da fallimenti, anche di grandi aziende, e disfunzioni nei mercati. Le progressive trasformazioni tipiche della nostra era – globalizzazione, tecnologie della comunicazione e finanziarizzazione – insieme a benefici, hanno provocato ricadute negative: ineguaglianze, crisi economiche, un eccesso di informazioni, instabilità finanziaria e numerosi nuovi centri di pressione che sono di ostacolo al perseguimento del bene comune. I *leader d'impresa* guidati da principi sociali etici, vissuti con virtù e illuminati, per i cristiani, dal Vangelo, possono, tuttavia, superare queste criticità e, al tempo stesso, contribuire al bene comune.

Gli ostacoli all'impegno verso il bene comune assumono varie forme – non rispetto delle leggi, corruzione, crescente avidità, inefficiente gestione delle risorse ecc. – tuttavia, a livello della singola persona, l'ostacolo principale di un dirigente d'impresa è avere una *vita interiore dissociata*. Infatti, concepire la fede e le attività imprenditoriali quotidiane come due momenti tra loro separati della propria vita può produrre squilibri e favorire una tendenza a privilegiare il successo terreno. Il percorso alternativo della “leadership ispirata al servizio” fondata sulla fede offre ai *leader d'impresa* una prospettiva più ampia e permette di equilibrare le esigenze del business e i presupposti dei principi sociali etici, illuminati per i cristiani dal Vangelo. Tale percorso si articola in tre fasi, profondamente interconnesse tra loro: *vedere, giudicare e agire*.

VEDERE: La capacità di vedere le sfide e le opportunità nel mondo degli affari è resa complessa da fattori, positivi e negativi, fra i quali qui si segnalano i quattro principali “segni dei tempi” che influenzano il business: *la globalizzazione, l'uso delle nuove tecnologie di comunicazione, la finanziarizzazione delle attività d'impresa, i cambiamenti culturali*.



1. La *globalizzazione* se, da un lato, ha messo a disposizione delle aziende efficienza e straordinarie nuove opportunità, dall'altro lato è fonte di non trascurabili fenomeni negativi, tra cui più marcate disuguaglianze, squilibri economici, un appiattimento culturale e una incapacità dei governi di amministrare adeguatamente i flussi finanziari.
2. Le *nuove tecnologie delle comunicazioni* hanno generato una più efficiente ed estesa connettività tra le diverse utenze, soluzioni nuove, nuovi prodotti e riduzione di costi, ma la loro elevata velocità porta anche ad un sovraccarico di informazioni e a decisioni affrettate.
3. La *finanziarizzazione* delle attività imprenditoriali a livello mondiale ha intensificato la tendenza a mercificare il fattore lavoro e a enfatizzare la massimizzazione della ricchezza e dei guadagni a breve termine a spese dell'impegno verso il bene comune.



4. I più vasti *cambiamenti culturali* della nostra era hanno portato a un crescente individualismo, a un crescente numero di legami familiari spezzati e a preoccupazioni utilitaristiche che privilegiano l'ego e l'interesse personale.

Di conseguenza, avremo forse più beni personali ma certamente meno beni significativi per il bene comune. I capi d'impresa concentrano

sempre più la loro attenzione alla massimizzazione della ricchezza, i dipendenti pretendono maggiori diritti e i consumatori la crescente soddisfazione dei loro bisogni pagando prezzi inferiori. A fronte della relativizzazione dei valori e della prevaricazione dell'importanza dei diritti rispetto ai doveri, spesso si perde di vista l'impegno verso il bene comune.

GIUDICARE: Le buone decisioni imprenditoriali sono quelle radicate nei principi sociali fondamentali, quali il rispetto per la dignità umana e il mettersi al servizio del bene comune, nonché nel considerare un'impresa come una comunità di uomini. Questi basilari principi, portano il capo dell'impresa ad orientare la sua attività verso:

- una produzione di beni e servizi in grado di soddisfare le genuine esigenze umane assumendo al contempo la responsabilità dei costi sociali e ambientali della produzione, della rete logistica al servizio sia degli approvvigionamenti, sia della distribuzione e ponendo attenzione alle opportunità di servizio, alle esigenze dei poveri;
- una organizzazione di attività lavorative produttive e utili, che riconosca la dignità dei collaboratori e il rispettivo diritto e dovere di prosperare nella propria attività (“il lavoro è per l'uomo” e non “l'uomo per il lavoro”); la promozione di un ambiente di lavoro caratterizzato dalla *sussidiarietà* che consenta ai dipendenti di operare in presenza di un clima di fiducia e con disponibilità di strumenti adeguati al fine di adempiere ai loro compiti al meglio delle loro capacità;
- un utilizzo oculato delle risorse al fine di creare profitto e benessere, produrre ricchezza sostenibile e distribuirla equamente (giusto salario per i collaboratori, giusti prezzi per clienti e fornitori, giuste imposte per la comunità e giusti rendimenti per i proprietari).

AGIRE: I capi d'impresa possono realizzare concretamente le loro aspirazioni, conformemente alla loro vocazione, se non sono motivati dal solo successo finanziario. Integrando i doni della vita spirituale, le virtù e i principi sociali etici nella propria vita privata e professionale, essi possono superare la dissociazione della propria vita interiore, e ricevere la grazia di favorire lo sviluppo integrale di tutti gli interlocutori dell'impresa. La Chiesa invita i capi d'impresa a *ricevere* – umilmente riconoscendo quanto operato da Dio a suo favore – e a *dare* – entrando in comunione con gli altri per rendere il mondo un posto migliore. La *saggezza pratica* permea l'approccio del capo d'azienda all'imprenditoria e lo sostiene nel raccogliere le sfide del mondo non con paura o cinismo, ma con le virtù di fede, speranza e amore. Questo documento intende incoraggiare ed ispirare i capi e gli altri interlocutori delle imprese a *vedere* le sfide e le opportunità nel loro lavoro; a *giudicarle* in funzione di principi sociali etici, illuminati per i cristiani dal Vangelo; e *ad agire* come leader al servizio di Dio.

La saggezza
pratica



INTRODUZIONE

1. Nel Vangelo, Gesù dice: “A chiunque fu dato molto, molto sarà chiesto; a chi fu affidato molto, sarà richiesto molto di più” (Lc 12:48). Agli imprenditori sono state date molte risorse, e il Signore chiede loro di fare cose grandi. È questa la loro vocazione. Nei pochi anni di vita di questo secolo, molte imprese hanno già scoperto innovazioni meravigliose in grado di curare malattie, hanno ridotto le distanze tra le persone grazie alla tecnologia e hanno creato prosperità nei modi più disparati. Sfortunatamente, questo secolo è stato anche caratterizzato da scandali imprenditoriali e gravi crisi economiche, con conseguente erosione della fiducia nelle attività imprenditoriali e, più in generale, negli istituti del libero mercato. Per gli imprenditori cristiani, è tempo di testimoniare la loro fede, la fiducia nella speranza e la pratica dell’amore.

2. Quando imprese e mercati nel loro complesso funzionano correttamente e sono amministrati con efficacia dai governi, offrono un contributo senza pari al benessere materiale e persino spirituale dell’umanità. Quando l’attività imprenditoriale è esercitata in modo corretto ed efficace, i clienti ricevono beni e servizi a prezzi equi; i collaboratori si impegnano attivamente nel lavoro e raggiungono un adeguato livello di vita per se stessi e per le loro famiglie; infine, gli investitori percepiscono un rendimento ragionevole sul proprio investimento. Le comunità assistono al corretto sfruttamento delle risorse comuni, con conseguente accrescimento del bene comune complessivo.

3. Se ben gestite, le imprese promuovono attivamente la dignità dei collaboratori e lo sviluppo di virtù, quali la solidarietà, la saggezza pratica, la giustizia, la disciplina, e molte altre. Mentre la famiglia rappresenta la prima scuola della società, le imprese, così come molti altri istituti sociali, continuano a educare le persone alla virtù, soprattutto giovani uomini e donne che si staccano dalle proprie famiglie e dagli ambienti formativi per cercare il proprio posto all’interno della società. Anche chi proviene da contesti socialmente svantaggiati e chi è minacciato dall’isolamento sociale può trovare il proprio posto all’interno delle aziende. Inoltre, le imprese promuovono una sana interdipendenza tra persone di diverse nazioni stimolando una interazione reciprocamente vantaggiosa; possono fungere, quindi, da veicoli di impegno culturale e da promotori di pace e prosperità.

4. Tutti questi potenziali vantaggi incoraggiano la Chiesa a interessarsi attivamente all’imprenditoria. Se le imprese hanno successo, la vita delle persone può migliorare notevolmente; se falliscono, possono provocare danni ingenti. Un’economia di mercato deve essere fondata sul perseguimento del bene comune nella libertà, ma la libertà senza verità porta a disordini, ingiustizie e ad eccessive diseguaglianze sociali. In assenza di principi guida e di una leadership virtuosa, le imprese possono diventare luoghi in cui l’opportunismo ha la meglio sulla giustizia, il potere corrompe la saggezza, gli strumenti tecnici esulano dalla dignità umana e l’interesse personale emargina il bene comune.

5. Desideriamo rivolgerci in modo specifico ai capi e ai dirigenti d’impresa cristiani, che mettono al centro del proprio lavoro il senso profondo della chiamata di Dio a farsi collaboratori nella creazione. Questi leader svolgono un ruolo importante nella promozione e istituzione di principi sociali etici, attingendo, in modo appropriato, alla tradizione sociale cattolica nelle routine quotidiane. Desideriamo, inoltre, rivolgerci a tutti coloro che, per la loro posizione di responsabilità nelle aziende, influiscono su comportamenti, valori e atteggiamenti delle persone che in esse operano. Dai vertici aziendali ai capisquadra, ed anche a chi esercita un’influenza informale, i *leader* di ogni categoria rivestono un ruolo critico nel dare forma alla vita economica e nell’instaurazione delle condizioni per cui tutti possano svilupparsi integralmente attraverso le attività imprenditoriali. Tali attività imprenditoriali hanno caratteristiche significativamente differenti tra loro: comprendono cooperative, multinazionali, piccole *start-up*, imprese di proprietà dei lavoratori, aziende a conduzione familiare, imprese sociali, *partnership*, ditte individuali, *joint venture* con governi, organizzazioni non profit o a scopo di lucro ed altre ancora. Alcune di queste imprese sono società con proprietà aperte al largo pubblico, mentre la maggior parte sono controllate da gruppi ristretti di persone. I ricavi di alcune società sono superiori a quelli di molti Stati, a differenza della maggior parte di esse che ha volumi di affari limitati. L’impresa è un istituto di varia natura e Papa Benedetto XVI ha infatti apprezzato l’esistenza di una pluralità di forme istituzionali.¹

6. La vocazione dell'imprenditore è una chiamata umana e cristiana autentica. L'importanza della stessa nella vita della Chiesa e per l'economia mondiale non sarà mai evidenziata abbastanza. I *leader d'impresa* sono chiamati a progettare e sviluppare beni e servizi per clienti e comunità attraverso una componente dell'economia di mercato. Affinché tali economie possano conseguire il proprio obiettivo, ovvero promuovere il bene comune, devono essere strutturate secondo idee fondate su verità, fedeltà agli impegni, libertà e creatività.

7. I *leader d'impresa* sono chiamati a svolgere un ruolo speciale nel dispiegarsi della creazione, non si limitano a fornire beni e servizi, migliorandoli costantemente attraverso l'innovazione e la messa a frutto di scienza e tecnologia, ma contribuiscono anche alla costituzione di organizzazioni in grado di svilupparsi nel futuro. Nell'enciclica *Laborem Exercens* il Beato Giovanni Paolo II ci ricordava: "L'uomo, creato a immagine di Dio, mediante il suo lavoro partecipa all'opera del Creatore, ed a misura delle proprie possibilità, in un certo senso, continua a svilupparla e la completa, avanzando sempre più nella scoperta delle risorse e dei valori racchiusi in tutto quanto il creato".²

8. Per quanto detto sopra, lo sviluppo di organizzazioni produttive è uno dei principali modi con cui gli imprenditori possono partecipare all'opera della creazione. Prendendo coscienza della loro partecipazione all'opera della creazione attraverso il governo delle loro aziende, gli imprenditori possono percepire la grandezza della loro vocazione e la grande responsabilità che essa comporta.

9. Le imprese hanno il potenziale di fare del bene su vasta scala in qualsiasi società, e molte tengono fede alla propria promessa morale ed economica. Tuttavia, numerosi ostacoli possono sorgere nella realizzazione di detto potenziale. Alcuni ostacoli sono esterni all'impresa e i leader solitamente dispongono di una capacità limitata per intervenire, come ad esempio nel caso di assenza dello Stato di diritto o di regolamenti internazionali, corruzione, concorrenza distruttiva, capitalismo clientelare, eccessivo intervento statale, oppure di una cultura ostile all'imprenditoria in una o più delle sue forme.



Altri sono interni, come ad esempio scelte strategiche della proprietà volte a trattare i collaboratori come mere "risorse", gestire l'impresa stessa come se fosse nient'altro che "merce", rifiutare un appropriato ruolo di una amministrazione pubblica nella regolamentazione del mercato, trarre profitto da prodotti che non rappresentano veri beni o servizi utili, oppure sfruttare le risorse naturali e umane in modo distruttivo.

Dalla carriera
alla vocazione





10. Di tutti questi ostacoli, il principale, a livello personale, è dato da una *vita dissociata*, o, come descritto dal Concilio Vaticano II, dalla “dissociazione, che si costata in molti, tra la fede che professano e la loro vita quotidiana”. Il Concilio annoverava tale dissociazione “tra i più gravi errori del nostro tempo”.³ Separare le esigenze della propria fede dal proprio lavoro in un’impresa rappresenta un errore fondamentale che contribuisce a buona parte dei danni prodotti dalle imprese del mondo d’oggi, come eccessivi orari di lavoro a scapito della famiglia o della vita spirituale, un malsano attaccamento al potere a scapito del proprio bene, e l’abuso del potere finalizzato al continuo accrescimento dei propri guadagni economici. In questo senso, la Chiesa è memore delle parole dello stesso Gesù: “Nessuno può servire a due padroni: o odierà l’uno e amerà l’altro, o preferirà l’uno e disprezzerà l’altro: non potete servire a Dio e a mammona” (Mt 6:24). I *leader d’impresa* che non concepiscano il loro lavoro come servizio agli altri o a Dio saranno portati a colmare questi doveri con alternative di minor valore. La vita dissociata non è unificata né integrata: è fondamentalmente disordinata, e per questo non risponde alla chiamata di Dio.

11. In definitiva, una vita dissociata, come sopra rappresentata, può portare all’idolatria, a un rischio sul piano occupazionale, fin troppo comune nella vita imprenditoriale, che incombe su individui e organizzazioni; significa abbandonare la propria chiamata a una relazione con un Creatore amorevole, come accadde agli Israeliti ai piedi del Monte Sinai quando fabbricarono e adorarono un vitello d’oro. Il vitello d’oro è il simbolo di una *devozione sbagliata*, scaturita da una falsa idea di vero successo.⁴ La vita moderna è costellata di numerosi surrogati del vitello d’oro. Questi divengono evidenti quando “l’imprenditore considererà come unico criterio d’azione il massimo profitto della produzione”;⁵ quando la tecnologia viene utilizzata prevalentemente per fini personali; quando la ricchezza personale o l’influenza politica non convergono verso il bene comune; quando predomina una mentalità utilitaristica o opportunistica. Ciascuno di questi “vitelli d’oro” equivale ad una sorta di ossessione, solitamente accompagnata dalla ricerca di giustificazioni razionali; ciascuno di essi è in grado di “attirarci”, come affermato da Papa Benedetto XVI nella sua enciclica sociale *Caritas in Veritate*,⁶. I *leader d’impresa* devono prestare la massima attenzione al fine di resistere al richiamo dell’idolatria.

12. Le numerose pressioni a cui sono soggetti i *leader d’impresa*, potrebbero condurli a dimenticare la chiamata del Vangelo nelle attività professionali quotidiane. Potrebbero essere portati a credere, erroneamente, che la propria vita professionale sia incompatibile con la vita spirituale, a riporre una fiducia eccessiva nelle risorse materiali e/o nei successi terreni. Di fronte a ciò, i capi d’impresa rischiano di perseguire lo status e la fama personale invece che realizzazioni positive durevoli, con il risultato di far venir meno la loro saggezza e di compromettere la loro capacità di discernimento. I *leader d’impresa* potrebbero essere tentati – per egoismo, orgoglio, avidità o ansia – di ridurre lo scopo dell’impresa alla semplice massimizzazione del profitto, o all’aumento della quota di mercato o a qualsivoglia altro vantaggio esclusivamente economico. In questo modo, il bene potenzialmente operato da un’economia di mercato per gli individui e per la società può subire un ridimensionamento o una distorsione.

13. I *leader d'impresa* che hanno ben integrato le diverse dimensioni della loro vita, al contrario, possono rispondere a quanto a loro richiesto con un atteggiamento orientato al servizio, improntato a Gesù che lavò i piedi dei Suoi discepoli. La leadership basata su questo spirito di servizio è diversa dall'esercizio autoritario del potere troppo spesso presente nelle attività imprenditoriali. Questo approccio caratterizza il leader cristiano e l'ambiente di lavoro che cerca di promuovere. Assumendo, in tal modo, le loro responsabilità professionali e sviluppando una leadership veramente orientata al servizio, i *leader* trasmettono ai collaboratori, spontaneamente e con semplicità, la loro esperienza e le loro competenze. Lavando, metaforicamente, i piedi dei propri collaboratori, i *leader d'impresa* realizzano più pienamente la loro nobile chiamata.

14. Un aspetto importante della vocazione del *leader d'impresa* consiste nella messa in pratica dei principi sociali etici nell'ambito della conduzione dei normali ritmi lavorativi. Questo richiede una chiara visione delle situazioni, un giudizio fondato su principi che promuovano lo sviluppo integrale delle persone e un agire volto alla realizzazione di detti principi alla luce delle situazioni personali e in conformità agli insegnamenti della fede.⁷ La parte restante del presente documento è organizzata esattamente in questo modo: *vedere, giudicare, agire*.

VEDERE IL MONDO IMPRENDITORIALE: SFIDE E OPPORTUNITÀ

15. Il *leader d'impresa* affronta un mondo caratterizzato da una complicata pluralità di fattori. Per cercare di comprenderli, dobbiamo seguire le linee guida espresse nel documento *Gaudium et Spes* del Concilio Vaticano II; ovvero, abbiamo il dovere "di scrutare i segni dei tempi e di interpretarli alla luce del Vangelo".⁸ Alcuni di questi fattori limitano le possibilità di intervento dei leader tese alla realizzazione del bene influenzando sul loro comportamento e sbarrando la strada alla creatività. Altri fattori creano nuove opportunità per manager e imprenditori al fine di impegnarsi verso il bene comune e affinché nuovi approcci di solidarietà si facciano largo nella vita sociale, politica ed economica. Intorno a noi, il mondo presenta quindi un gioco complesso di luci e ombre, bene e male, verità e falsità, opportunità e minacce.

16. I *leader d'impresa* cristiani devono essere in grado di *vedere* questo mondo in modo da poter esprimere giudizi in merito allo stesso, svilupparne la bontà e la verità, promuovere il bene comune e affrontare il male e la falsità. In questo documento, la sezione dedicata al *giudizio* vuole essere un supporto a queste valutazioni; a tal fine si presenta una breve sintesi di alcuni fattori chiave che influiscono sull'attività imprenditoriale odierna, rilevandone, ove possibile, gli aspetti positivi, negativi e correlati al contesto dalla prospettiva del leader d'impresa.

17. Tra i numerosi e complessi fattori che influenzano l'imprenditoria a livello locale e globale, ne emergono quattro meritevoli di una menzione speciale, in considerazione della sostanziale mutazione operata dagli stessi nel contesto dell'imprenditoria dell'ultimo quarto di secolo. I primi tre sono strettamente correlati: (1) globalizzazione, (2) nuove tecnologie di comunicazione e (3) finanziarizzazione dell'economia. Il quarto fattore, (4) i cambiamenti culturali – in particolare, la sfida dell'individualismo e i correlati sistemi morali del relativismo e dell'utilitarismo – è quello che verosimilmente presenta i maggiori rischi per i *leader d'impresa* cristiani. Ovviamente vi sono numerosi altri fattori che oggi gravano sull'imprenditoria (normative statali, ruolo di autorità internazionali, sindacati, questioni ambientali, tensioni tra vita lavorativa e familiare, e molto altro), ciascuno meritevole di analisi; per sinteticità, ci limiteremo ad esaminare soltanto i quattro fattori elencati.

Il bene
comune



18. *Globalizzazione:* L'insorgere di un ordine economico globale ormai rappresenta la caratteristica più particolare della nostra era. Il termine "globalizzazione" identifica un processo mondiale di intensificazione del movimento di entrate e uscite, soprattutto in termini di manodopera e capitale, con conseguente espansione della rete di connettività sociale. Calato il sipario sulla Guerra Fredda, con l'apertura di numerosi mercati emergenti, il mercato delle imprese a livello mondiale ha registrato un'espansione senza precedenti. Nuove opportunità e nuove minacce hanno fatto il loro debutto. Interi popoli precedentemente esclusi dal sistema economico mondiale possono ora prenderne parte e trarne profitto. Crescenti efficienze hanno reso una gran quantità di prodotti alla portata di più persone. Allo stesso tempo, una produttività mondiale potenziata è stata accompagnata da maggiori ineguaglianze nella distribuzione di reddito e ricchezza, sia all'interno degli Stati, che tra uno Stato e l'altro. Zone economiche regionali, caratterizzate dalla libera circolazione di beni e anche dalla adozione di una moneta unica, incoraggiano gli scambi e stimolano l'innovazione; per contro, non sempre sono accompagnate da altrettante possibilità di libera circolazione dei lavoratori alla ricerca di un impiego. Soprattutto, nelle aree con moneta unica, le limitazioni poste da governi nazionali o locali nel tentativo di promuovere una politica economica efficace, specialmente in presenza di una crisi localizzata, possono mettere interi sistemi politici sotto pressione. Allo stesso tempo, i mercati sono passati da una relativa omogeneità culturale a una marcata diversificazione. Come aspetto positivo di questa situazione si può notare uno sviluppo delle comunicazioni tra diverse culture, nonostante la presenza di un'agguerrita concorrenza; occorre, però, porre attenzione al rischio che una concorrenza troppo aggressiva, che conduca ad una eccessiva standardizzazione dei prodotti, rappresenti un pericolo dovuto ad appiattimento culturale e riduzione delle diversità. Papa Benedetto XVI ha sintetizzato tali forze divergenti osservando che "la società sempre più globalizzata ci rende vicini, ma non ci rende fratelli".⁹



19. Dietro a tutti questi cambiamenti, si cela la realtà fondamentale secondo cui il *capitale ha acquisito una nuova libertà*: non deve più rendere conto alle persone dei paesi nei quali produce profitti.¹⁰ È come se il potere economico avesse acquisito uno status extraterritoriale. Le imprese sono in grado di reagire alle opportunità di profitto piuttosto autonomamente rispetto alle proprie autorità nazionali e così facendo rivestono un ruolo chiave non soltanto nell'organizzazione dell'economia, ma dell'intera società. Quindi la globalizzazione modifica le fondamenta dell'economia e del sistema di *governance*, riducendo i livelli di libertà dei singoli Stati nazionali: gli strumenti politici-economici dello Stato-nazione sono correlati a un territorio ben definito, mentre le società multinazionali possono produrre beni in un paese, versare le imposte in un altro, e chiedere sussidi e contributi statali in un terzo paese. Il business è diventato sempre più autorevole in tale contesto mutato e quindi detiene il potenziale di determinare il bene o il male su vasta scala.

20. *Tecnologia delle comunicazioni:*¹¹ La rivoluzione nella tecnologia delle comunicazioni introdotta da Internet ha comportato effetti significativi, positivi e negativi, sulla gestione del business. In termini positivi, la collaborazione basata su Internet porta allo sviluppo di nuovi prodotti e soluzioni per problemi che apparivano irrisolvibili. Tali prodotti e soluzioni hanno ridotto i costi che consentono a persone e aziende di rimanere in contatto tra loro a livello globale. Nuovi modelli di business combinano collaborazione e concorrenza con nuove modalità attraverso le quali è possibile dare risposte a esigenze precedentemente soddisfatte in modo inadeguato o addirittura ignorate. Gruppi di consumatori/interlocutori hanno il potere di fare pressione sulle imprese globali e puntare i riflettori su comportamenti meschini: su questioni che vanno dal rispetto dei diritti umani alla tutela ambientale nelle regioni più povere del mondo. Questo attivismo riduce i costi, ma grava sulle società da sempre impegnate verso un comportamento responsabile in tali parti del mondo.

21. In termini negativi, oggi viviamo in un mondo dedito alla ricerca di gratificazioni immediate e caratterizzato da un sovraccarico di informazioni. In un mondo del genere, come facilmente si può osservare, l'urgenza può avere la meglio sull'importanza. Ogni messaggio diventa una priorità quando la comunicazione istantanea bersaglia la nostra attenzione. Sembra mancare il tempo per decisioni approfondite e articolate su questioni importanti. Con maggior frequenza, le decisioni – persino quelle primarie – vengono prese senza la dovuta considerazione e condividendo informazioni insufficienti. Di fronte alla maggior difficoltà riscontrata nella formulazione e spiegazione delle decisioni, i leader si affidano alla propria esperienza. Pertanto, le loro convinzioni e valori personali assumono un peso ancora maggiore nella definizione delle proprie decisioni.

22. *Finanziarizzazione dell'economia:* La combinazione della globalizzazione con l'espansione dei mercati e dei redditi e le nuove tecnologie di comunicazione ha portato in primo piano il settore finanziario nell'imprenditoria. Il termine "finanziarizzazione" descrive il passaggio nell'economia capitalista dal ruolo prioritario della produzione al ruolo prioritario della finanza. Redditi e profitti del settore finanziario occupano ormai un crescente segmento dell'economia mondiale. Le relative istituzioni, strumenti e motivazioni esercitano un impatto significativo sulle operazioni e sulla comprensione del business. Nonostante la recente crisi finanziaria abbia fatto emergere un'ondata di critiche agli effetti negativi della finanziarizzazione, il settore finanziario ha offerto a milioni di persone un accesso agevolato al credito al consumo e alla produzione; ha tentato di diversificare il rischio attraverso strumenti derivati; ha creato soluzioni tese a incrementare il rendimento del capitale; e molto altro ancora. Inoltre, il settore finanziario ha prodotto fondi etici o sociali che consentono agli investitori di sostenere o evitare alcuni settori o alcune società e di rafforzare sistemi aziendali sostenibili. Queste attività del settore finanziario hanno attuato un progresso importante e a rapida espansione destinato a crescere ulteriormente a seguito di alcuni risultati promettenti durante la crisi finanziaria. In *Caritas in Veritate* si osserva che tale tipo di investimenti dovrebbe essere la norma: "Occorre adoperarsi — l'osservazione è qui essenziale! — non solamente perché nascano settori o segmenti «etici» dell'economia o della finanza, ma perché l'intera economia e l'intera finanza siano etiche e lo siano non per un'etichettatura dall'esterno, ma per il rispetto di esigenze intrinseche alla loro stessa natura".¹²



23. Nonostante tali sviluppi positivi, la finanziarizzazione ha contribuito ad una serie di tendenze e conseguenze negative. Ci limiteremo a esaminarne due – la mercificazione e l'interesse a breve termine. La finanziarizzazione tende a favorire la *mercificazione* delle aziende, riducendo il significato di impresa da attività dell'uomo a mero valore monetario. In particolare, il settore finanziario ha contribuito a tale trend di mercificazione istituendo un'equivalenza tra l'oggetto sociale e la massimizzazione della ricchezza degli azionisti. Il valore delle partecipazioni è praticamente diventato l'unico parametro con il quale gli imprenditori ed i manager definiscono la propria performance e il proprio patrimonio. Nella situazione attuale, l'invito a "massimizzare la ricchezza degli azionisti" resta dominante e rappresenta la teoria di punta veicolata in molti istituti di economia e commercio. Tale mercificazione è stata accompagnata da approcci che privilegiano il *breve termine* secondo i quali i leader sono tentati a focalizzarsi sul potenziale vantaggioso del successo a breve termine, sottovalutando il rischio di accollarsi rischi eccessivi che potrebbero dare origine, come in più casi è già avvenuto, a veri fallimenti strategici. Non c'è da sorprendersi, quindi, che l'opportunità di acquisire enormi ricchezze in intervalli relativamente brevi offra un forte incentivo al comportamento disfunzionale. Papa Benedetto XVI ha rilevato tali pericoli in questi termini: "Uno dei rischi maggiori è senz'altro che l'impresa risponda quasi esclusivamente a chi in essa investe e finisca così per ridurre la sua valenza sociale. Sempre meno le imprese [...] fanno capo a un imprenditore stabile che si senta responsabile a lungo termine, e non solo a breve, della vita e dei risultati della sua impresa".¹³

24. *Cambiamenti culturali:* Come visto in precedenza, l'impatto di nuovi livelli di contatto tra gli stati attraverso la globalizzazione e tra gli individui attraverso la tecnologia, ha portato anche a un significativo cambiamento culturale. Per il leader d'impresa cristiano, due cambiamenti culturali, tra loro associati, sono di primaria importanza: la diffusione dell'individualismo nei paesi occidentali e la più rapida crescita, rispetto al passato, del fenomeno della disgregazione dei nuclei familiari. A fronte del riemergere di una visione fortemente utilitaristica sia dell'economia, sia della società, ampie fasce delle popolazioni sono incoraggiate a conseguire "ciò che va bene a me", a prescindere dalle ripercussioni sugli altri, con esiti negativi sulla vita familiare. I "valori" sono considerati relativi, misurati secondo il contributo che offrono a preferenze individuali e ai guadagni. Il lavoro non diventa altro che un mezzo per permettersi i piaceri della vita che variano secondo i gusti personali. I diritti acquisiscono maggiore importanza rispetto ai doveri; un sacrificio che possa avere valore per il bene comune non è più preso in considerazione. Questi atteggiamenti spronano gli alti dirigenti ad attribuirsi una quota sproporzionata di ricchezza generata dall'impresa, mentre i collaboratori sono spinti ad alzare le loro pretese e i clienti a essere gratificati da prezzi sempre più bassi.



25. Fortunatamente, nuovi movimenti e programmi sono stati sviluppati nel tentativo di elevare la vita morale e spirituale a un livello di maggiore serietà nel mondo del lavoro. La fede e i gruppi di lavoro, la spiritualità dei programmi occupazionali, percorsi formativi di etica imprenditoriale e progetti di responsabilità sociale aiutano i leader di impresa cristiani nella gestione delle loro aziende secondo l'esortazione di San Paolo: "esaminate ogni cosa, tenete ciò che è buono" (1 Tess 5:21).¹⁴ Molti di questi gruppi e movimenti permettono oggi ai leader cristiani di considerare il proprio lavoro come una vocazione, insieme al ruolo svolto dalle proprie imprese, nell'impegno verso il bene comune.

26. Senza dubbio, la globalizzazione, la migliore comunicazione e la finanziarizzazione sono fattori in grado di apportare conseguenze positive per la comunità umana. Il sano rispetto della performance finanziaria di breve termine può anche rivelarsi positivo purchè la rapidità con cui a volte devono essere assunte le decisioni non sia l'unico elemento su cui basarsi. La evoluzione di tutti questi nuovi fattori, tuttavia, deve essere guidata da principi sociali etici, illuminati per i cristiani dal Vangelo, e sostenuti da istituzioni culturali affidabili. In assenza di una costante attenzione all'applicazione di questi principi, le nuove tendenze sociali rischiano di penalizzare lo "sviluppo umano integrale".¹⁵ In questo contesto la dottrina sociale della Chiesa e il nostro credo nell'amore di Dio possono offrire una prospettiva autentica, consentendo ai leader di rispondere alla propria chiamata cristiana.

FORMULARE GIUDIZI:

L'IMPORTANZA DI PRINCIPI SOCIALI ETICI

27. Per affrontare il complicato contesto imprenditoriale descritto nella precedente sezione, è necessaria una buona capacità di giudizio da parte dei leader, con giudizi che siano saggi e radicati nella realtà e nella verità. La capacità di formulare giudizi ponderati, tuttavia, deve crescere nella cultura morale e spirituale dalla quale essi provengono, ossia le rispettive famiglie, la religione, gli istituti formativi e le comunità allargate alle quali appartengono. Per il leader cristiano, al centro di detta cultura vi è il Vangelo di Gesù Cristo.

28. Il Vangelo è un messaggio d'amore che non si traduce in una teoria o in un'etica, ma in una relazione con Cristo.¹⁶ Se lo vogliamo, questa relazione, questa vocazione all'amore è in grado di animare e rafforzare la vita di ogni cristiano. Comporta implicazioni etiche e religiose per tutti i cristiani e in particolare per i leader di impresa. Tali implicazioni si identificano in ciò che la Chiesa, nella sua tradizione in campo sociale, definisce un dialogo vivo tra fede, ragione e azione. Questa tradizione si è evoluta attraverso una relazione complementare tra autorevoli docenti (dottrina sociale cattolica), eruditi (pensiero sociale cattolico) e praticanti effettivi e di sani principi (pratica sociale cattolica). Come tutte le tradizioni, è soggetta a un costante sviluppo, purificazione e riallineamento, mano a mano che i cristiani perseguono il discernimento e l'eccellenza nelle proprie vite professionali.

29. Un aspetto importante di questa tradizione, che riguarda il mondo degli affari, è stata l'articolazione di principi sociali etici, sia a livello fondamentale che pratico, congiuntamente ad una visione dell'impresa intesa come comunità di persone. Insieme, questi principi e questa visione, rappresentano una guida verso la vera eccellenza imprenditoriale, in quanto sono fondati sulla persona umana e sulle possibilità dello sviluppo umano nell'impresa, nella comunità allargata e nel mondo.

I. PRINCIPI ETICI FONDAMENTALI PER L'IMPRESA: LA DIGNITÀ UMANA E IL BENE COMUNE

30. *Dignità umana:* La vera essenza della tradizione sociale della Chiesa è costituita dalla convinzione secondo cui ogni persona, a prescindere da età, condizione o capacità, è un'immagine di Dio e quindi dotata di irriducibile dignità e valore. Ogni persona rappresenta un fine in essa stessa, mai soltanto uno strumento valorizzato esclusivamente per la sua utilità – *chi*, non cosa; *qualcuno*, non soltanto qualche cosa.¹⁷ Il possesso di tale dignità dipende semplicemente dal fatto di essere umani. Non rappresenta mai una conquista, né un dono ricevuto da una autorità umana; non può essere persa, decadere o venire sottratta. Tutti gli esseri umani, a prescindere da proprietà e circostanze personali godono della dignità ricevuta da Dio.

31. Grazie alla dignità umana, ogni persona ha il diritto – o meglio l'obbligo – di perseguire la propria vocazione e di aspirare alla realizzazione personale in comunione con gli altri. A sua volta, questo richiede a ciascuno di noi di assumersi il dovere di evitare azioni che ostacolino lo sviluppo degli altri e, per quanto possibile, il dovere di promuovere tale sviluppo, in quanto “tutti siamo veramente responsabili di tutti”.¹⁸

32. Nello specifico, gli esseri umani dimostrano di interiorizzare l'immagine del Creatore nella loro capacità di ragionare e di scegliere liberamente e anche nella loro predisposizione a condividere la vita con gli altri (natura sociale). Lo sviluppo della persona, quindi, implica sempre ragionamenti ponderati e libertà nelle scelte che siano coerenti con la ragione e la vita nella società. Infatti, soltanto nella comunità, ovvero in comunione con gli altri, una persona è in grado di perfezionarsi genuinamente in termini di capacità, virtù e santità.

33. Senza dubbio, poiché ogni persona ha un destino trascendente da condividere per sempre nella vita di Dio, lo sviluppo terreno non sarà mai completo, ma questo, tuttavia, non significa che non sia importante. Al contrario, lo sviluppo terreno non soltanto è una parte essenziale di una buona vita umana; ma se lo sviluppo della persona su questa terra è parte essenziale della vita umana, per contro è da considerare come la carenza di certi beni materiali (come pure il fatto di possederne troppi) soventi sia di ostacolo al raggiungimento della virtù e della santità.

La dignità
umana



34. *Bene comune:* La natura sociale degli esseri umani, a immagine della comunità della Trinità, evidenzia un altro principio fondamentale, l'importanza del bene comune. Il Consiglio Vaticano II ha così definito il bene comune: "l'insieme di quelle condizioni della vita sociale che permettono tanto ai gruppi quanto ai singoli membri di raggiungere la propria perfezione più pienamente e più speditamente".¹⁹ Il bene comune si sviluppa tra gli esseri umani ogni volta che questi lavorano insieme intenzionalmente verso uno scopo condiviso. Quindi la creazione di un'amicizia, una famiglia o un'impresa fa nascere un bene comune condiviso tra amici, familiari e tra tutti i vari soggetti coinvolti in un'impresa. Il bene comune è possibile in quanto siamo esseri relazionali che non hanno soltanto obiettivi individuali, e che non crescono soltanto singolarmente. Partecipiamo anche a progetti veramente *condivisi e comuni* che generano beni condivisi di cui beneficiano tutti i partecipanti. *Il bene comune* abbraccia e sostiene tutti i beni necessari per consentire a ogni essere umano e a tutti gli esseri umani di svilupparsi, a livello individuale e comunitario.

35. Le imprese producono molte delle condizioni importanti che contribuiscono al bene comune della società più ampia. I prodotti e servizi, i posti di lavoro offerti, l'economia e il surplus sociale che mettono a disposizione della società, sono fondamentali per la vita regolare di una nazione e dell'umanità nel suo complesso. Gli stati caratterizzati da scarsa attività imprenditoriale tendono a perdere le persone più qualificate che si trasferiscono in altri stati, per l'incertezza sul futuro, loro e delle loro famiglie, a causa di questa situazione. Alcune società non producono beni collettivi e pubblici sufficienti tali da garantire la dignità della vita umana. Le imprese sono quindi essenziali per il bene comune di ogni società e per l'intero ordine globale. Offrono il loro miglior contributo quando le attività possono essere orientate verso la (ed essere rispettose della) dignità delle persone, come esseri intelligenti, liberi e sociali e quando esse concepiscono questa scelta come un fine in se stesso.

36. Imprese e mercati veramente prosperi si avvalgono di diversi contributi che provengono dalla società più vasta. Una impresa non sarebbe in grado di funzionare correttamente al di fuori delle strutture di una "buona società" che fornisca tutte le tipologie di beni pubblici essenziali, quali le disposizioni legislative, i diritti di proprietà, la libera concorrenza, una moneta e una politica fiscale stabile, le infrastrutture di comunicazione e trasporto essenziali. Laddove tali beni pubblici ed elementi del bene comune non siano disponibili o risultino scarsamente funzionali, le imprese ne patiscono le conseguenze. Ma le imprese non dipendono esclusivamente dalla qualità dei governi prima ancora di uno Stato efficiente, è fondamentale disporre di un sano ambiente morale-culturale nel quale educare i giovani, svilupparne abilità e virtù, e prepararli all'occupazione. Beneficiando delle risorse messe a disposizione dalla società, le attività imprenditoriali e commerciali, a loro volta, adottano atteggiamenti conformi al rispetto e al sostegno del bene comune.

37. Le imprese favoriscono il benessere dei membri della società grazie alle loro funzioni chiave. Come minimo, una buona impresa evita accuratamente qualsiasi azione suscettibile di compromettere, a livello locale o globale, il bene comune. Più positivamente, le imprese sono impegnate nella ricerca di soluzioni che consentano di rispondere alle vere esigenze umane nell'ambito della loro sfera di azione e quindi fanno progredire il bene comune, come quando promuovono attivamente regolamenti maggiormente efficaci a livello locale, nazionale, internazionale, allo scopo di contrastare alcune strategie aziendali distruttive, tra cui corruzione, sfruttamento dei collaboratori o distruzione dell'ambiente naturale. Queste pratiche possono far conseguire un contenimento di costi nel breve termine, lasciando gli oneri di lungo termine in eredità alle generazioni future della società locale. Se queste strategie sono legalmente ammesse creano vantaggi competitivi per le imprese che operano con minore sensibilità morale a spese dei concorrenti più coscienti, che agiscono moralmente e quindi sostengono i costi reali più elevati. Una conseguente "corsa al ribasso" solitamente non può essere superata dal solo impegno morale individuale; piuttosto, richiede un *quadro normativo istituzionale migliore* per tutti gli attori del mercato. superata dal solo impegno morale individuale; piuttosto, richiede un *quadro normativo istituzionale migliore* per tutti gli attori del mercato.



II. ALCUNI PRATICI PRINCIPI ETICI PER L'IMPRESA

38. Il rispetto della dignità umana e il perseguimento del bene comune rappresentano principi fondamentali che dovrebbero strutturare il modo con cui vengono organizzati il lavoro e i capitali impiegati, nonché i processi di innovazione, all'interno di una economia di mercato. Lo scopo ultimo e immutabile delle imprese e dei sistemi commerciali consiste nel dare risposta ai veri bisogni umani, ovvero ai bisogni di tutte le persone servite dall'impresa. In particolare, sono tre le attività interdipendenti che ogni impresa dovrebbe esercitare:

- rispondere alle effettive esigenze umane attraverso la creazione, lo sviluppo e la produzione di beni e servizi;
- organizzare lavoro valido e produttivo;
- usare risorse per creare e condividere ricchezze e prosperità secondo modalità sostenibili.

39. La tradizione sociale della Chiesa si pone in relazione con queste tre sfere di attività interdipendenti, formulando principi pratici che fungano da guida ai titolari del potere decisionale nell'ambito delle loro possibilità di fare del bene. Tali principi pratici vertono sui principi fondamentali e sono tesi al rispetto delle situazioni multiculturali e multireligiose tipiche dell'imprenditoria di oggi. Inoltre, contribuiscono a chiarire la vocazione degli imprenditori cristiani e il suo vero ruolo nello svolgimento delle loro attività.

SODDISFARE LE ESIGENZE DEL MONDO ATTRAVERSO BENI E SERVIZI

40. Le imprese di successo identificano e rispondono alle vere esigenze umane a un livello di eccellenza avvalendosi di innovazione, di creatività e di iniziativa. Producono ciò che è già stato prodotto, ma spesso – come nel campo della medicina, della comunicazione, del credito, dei prodotti alimentari, dell'energia e della assistenza – inventano *da zero* nuovi modi per soddisfare le esigenze umane. Inoltre perfezionano progressivamente i prodotti e i servizi, che, se genuinamente validi, permettono di migliorare la qualità della vita delle persone.

41. *Apporto al bene comune:*²⁰ Come si legge nel *Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa*: “L'impresa deve caratterizzarsi per la capacità di servire il bene comune della società mediante la produzione di beni e servizi utili”.²¹ L'impresa per sua natura è orientata verso gli altri: un'impresa riunisce *i doni, i talenti, le energie e le capacità di mettersi al servizio* delle esigenze degli altri. Questo, a sua volta, favorisce lo sviluppo delle persone che eseguono il lavoro. Le attività che queste persone svolgono insieme producono i beni e i servizi necessari a un buon funzionamento di una sana comunità. “L'imprenditore non è uno speculatore ma essenzialmente un innovatore. Lo speculatore pone come scopo della sua attività la massimizzazione del profitto, e l'attività d'impresa è solo un mezzo per il fine che è il profitto: quindi, per lo speculatore, costruire strade, dar vita ad ospedali o a scuole non è il fine, ma solo un mezzo per il suo fine di massimizzare il profitto. Si comprende subito che non è lo speculatore l'idea di imprenditore che la Chiesa indica come protagonista e costruttore di bene comune”.²² L'imprenditore cristiano è colui che serve il bene comune creando beni veri e servizi utili. I beni e i servizi prodotti dalle imprese devono rispondere a esigenze umane autentiche, che non comprendono soltanto esigenze caratterizzate da una chiara valenza sociale – ovvero dispositivi medici salvavita, microfinanza, istruzione, investimento sociale, prodotti del commercio solidale, assistenza sanitaria o alloggi a canone sostenibile – ma anche qualsiasi altra esigenza in grado di contribuire genuinamente allo sviluppo dell'uomo e al raggiungimento della sua perfezione, dai semplici prodotti come bulloni, tavoli e tessuti fino a sistemi complessi come la raccolta dei rifiuti, strade e trasporti.

Le necessità
del mondo



42. Nel 1931, Papa Pio XI descrisse nella sua lettera enciclica, *Quadragesimo Anno*, l'importanza da parte delle imprese di "procurare beni veramente utili" per gli altri.²³ Il buon imprenditore "considera innanzitutto il servizio, e secondariamente il guadagno, [. . .] impiegando lavoratori per la creazione di beni di valore vero; astenendosi dall'ingannarli chiedendo loro di prendere parte alla creazione di beni inutili, o addirittura pericolosi e nocivi; offrendo al consumatore nient'altro che beni e servizi utili piuttosto che, sfruttando l'inesperienza o la debolezza di quest'ultimo, costringerlo con l'inganno a spendere il suo denaro in cose a lui non necessarie, oppure che non solo siano inutili ma persino dannose".²⁴ È necessario confrontare le esigenze con quei bisogni, definibili come desideri di soddisfazione, che nulla apportano al benessere dell'uomo. Nei casi estremi, la soddisfazione di tali desideri potrebbe addirittura essere nociva per il benessere umano, come ad esempio la vendita di farmaci non terapeutici, pornografia, gioco d'azzardo, videogiochi violenti e altri prodotti che si dimostrano dannosi. La ricerca di soddisfare anche questa categoria di bisogni, definita "consumismo", allontana la produzione e il consumo dal bene comune ostacolando lo sviluppo della persona.²⁵ I beni veri soddisfano le esigenze dei consumatori in ordine gerarchico; l'esigenza di alimenti nutrienti, ad esempio, è di gran lunga più importante dei bisogni relativi al divertimento. Si tratta di un ordine gerarchico oggettivo, che spiega i motivi per cui la produzione di beni e servizi deve servire anche la verità e non la sola mera utilità.

43. *In solidarietà con i poveri:* la produzione di beni e servizi comporta "una catena di solidarietà che si estende progressivamente" che provoca diverse sfide e opportunità, critiche per la comunità imprenditoriale.²⁶ Una è l'importanza di identificare, in uno spirito di solidarietà, le esigenze reali dei poveri e dei soggetti vulnerabili, comprese le persone con esigenze speciali, spesso ignorate dalle imprese in un mercato guidato dal profitto a breve termine.²⁷ L'imprenditore cristiano veglia sulla presenza di opportunità di servire tali popolazioni altrimenti trascurate e vede in questo non soltanto una responsabilità sociale corretta ma anche una grande opportunità aziendale. Gli sviluppi nel settore dei prodotti e servizi "alla base della piramide" – quali microaziende, microcredito, imprese sociali e fondi di investimento sociale – hanno svolto un ruolo importante nell'accogliere le esigenze dei poveri. Tali innovazioni non soltanto permetteranno di sradicare la povertà estrema; ma potrebbero innescare creatività e spirito di iniziativa contribuendo al lancio di una dinamica di sviluppo.²⁸



ORGANIZZARE LAVORO POSITIVO E PRODUTTIVO

44. Le imprese producono beni e servizi; lo fanno organizzando il lavoro di più persone. Le imprese che hanno successo mettono in atto un lavoro che si può definire positivo in quanto è produttivo ed efficiente, autonomo e in collaborazione. Il modo in cui il lavoro dell'uomo viene progettato e gestito esercita un impatto significativo sulla possibilità che l'organizzazione competa sul mercato e che le persone si realizzino attraverso il loro lavoro. Il Beato Giovanni Paolo II ha spiegato che "se un tempo il fattore decisivo della produzione era *la terra* e più tardi il capitale, inteso come insieme di macchinari e di beni strumentali, oggi il fattore decisivo è sempre più *l'uomo stesso*, e cioè la sua capacità di conoscenza che viene in luce attraverso il sapere scientifico, la sua capacità di organizzazione solidale, la sua capacità di intuire e soddisfare il bisogno dell'altro".²⁹ Nel contesto di una crescente globalizzazione e di un mercato in rapida evoluzione, una organizzazione creativa del lavoro assicura l'agilità, la reattività e il dinamismo di un'azienda. La possibilità di organizzarsi in questo modo dovrà essere favorita da una regolamentazione rivolta a far sì che i rapporti economici e l'attitudine mentale delle persone possano svilupparsi in modo durevole e sostenibile e, altresì, di consentire all'azienda di eccellere e trarre vantaggio dai suoi successi.

45. *Promuovere il lavoro dignitoso:* “È uno scandalo: - scriveva Papa Pio XI - la materia inerte, esce nobilitata dalla fabbrica, le persone invece si corrompono e si avviliscono”.³⁰

Un lavoro creativo non solo genera prodotti e servizi di qualità, ma nobilita lo stesso lavoratore. La tradizione sociale cattolica è stata particolarmente esplicita nei confronti della natura del lavoro e dell’impatto esercitato sulla persona. Il Beato Giovanni Paolo II parlava della “dimensione soggettiva del lavoro”, distinguendola dalla “dimensione oggettiva”. Proponeva una visione meravigliosa, osservando che quando le persone lavorano, non soltanto creano qualcosa di più, ma diventano qualcosa di più. I cambiamenti introdotti dal lavoro non possono essere interamente giustificati dalla dimensione oggettiva. Sul lavoratore, il soggetto del lavoro, influisce sostanzialmente anche il lavoro stesso. Se pensiamo al dirigente, all’agricoltore, all’infermiera, al custode, all’ingegnere o al commerciante, il lavoro cambia sia il mondo (dimensione oggettiva) che il lavoratore (dimensione soggettiva). Poiché il lavoro cambia la persona, può perfezionare o sopprimere la dignità della stessa; può consentire alla persona di svilupparsi o di deteriorarsi. Quindi “le fonti della dignità del lavoro si devono cercare soprattutto non nella sua dimensione oggettiva, ma nella sua dimensione soggettiva”.³¹ Se consideriamo il lavoro da questa prospettiva, rileveremo l’impegno congiunto di datore di lavoro e lavoratore nell’“elevare il lavoro a tale meravigliosa visione. Si tratta dell’armonia di una pratica imprenditoriale solida con una filosofia morale.

46. Riconoscere la dimensione soggettiva del lavoro permette di prendere atto della sua dignità e importanza. Ci permette di capire che “il lavoro è ‘per l’uomo’, e non l’uomo ‘per il lavoro’”.³² I collaboratori non sono mere “risorse umane” o “capitale umano”. Di conseguenza, il lavoro deve essere pensato in funzione delle capacità e qualità degli esseri umani, e pertanto non dobbiamo semplicemente pretendere che le persone si adattino al loro lavoro come se fossero macchine. Un buon lavoro lascia spazio all’intelligenza e alla libertà dei lavoratori, promuove relazioni sociali e collaborazione autentica, e non compromette la salute e il benessere psicofisico del lavoratore. Questo richiede ai leader la capacità di sviluppare la persona giusta nella mansione

giusta e la libertà e la responsabilità di limitarsi a quella. Un buon lavoro è teso alla soddisfazione delle giuste esigenze umane affinché il lavoratore, guadagnando per sé e per la propria famiglia, si metta anche al servizio dello sviluppo degli altri. Un buon lavoro deve essere sufficientemente ben organizzato e gestito al fine di essere produttivo, cosicché il lavoratore possa guadagnarsi da vivere. Inoltre, strumenti di ricompensa dovrebbero far sì che ai lavoratori che si impegnano nel proprio lavoro con sincerità siano riconosciuti dalle aziende stima e gratifiche. L’enciclica *Mater et Magistra* è perfettamente chiara su questo punto: “se le strutture, il funzionamento, gli ambienti d’un sistema economico sono tali da compromettere la dignità umana di quanti vi esplicano le proprie attività, o da ottundere in essi sistematicamente il senso della responsabilità, o da costituire un impedimento a che comunque si esprima la loro iniziativa personale, un siffatto sistema economico è ingiusto, anche se, per ipotesi, la ricchezza in esso prodotta attinga quote elevate e venga distribuita secondo criteri di giustizia e di equità”.³³

47. *Creare strutture sussidiarie:* Il principio di sussidiarietà è radicato nella convinzione secondo cui lo sviluppo degli esseri umani, in quanto immagini di Dio, comporti il miglior impiego della loro intelligenza e libertà. La dignità umana non viene mai rispettata costringendo o sopprimendo inutilmente tale intelligenza e libertà. Il principio di sussidiarietà riconosce che nelle società umane comunità minori sussistano all’interno di quelle più vaste. Ad esempio, una famiglia, in quanto comunità, è parte di una cittadina o di una città, che a sua volta è parte di una regione, o una provincia, quindi di una nazione, eccetera. Il principio sottolinea che la libertà e gli *input* di coloro che sono più prossimi agli effetti percepibili non devono essere arbitrariamente disaggregati. Come sottolineato dal Beato Giovanni Paolo II, “una società di ordine superiore non deve interferire nella vita interna di una società di ordine inferiore, privandola delle sue competenze, ma deve piuttosto sostenerla in caso di necessità ed aiutarla a coordinare la sua azione con quella delle altre componenti sociali, in vista del bene comune”.³⁴

La sussidiarietà



48. Il principio di sussidiarietà si applica alle strutture dello Stato così come alle attività imprenditoriali. Il nostro sviluppo nel lavoro è migliore quando utilizziamo la nostra intelligenza e libertà di conseguire obiettivi condivisi e di creare e sostenere relazioni corrette gli uni con gli altri e con le diverse parti servite dalle attività dell'impresa. In altre parole, quanto più partecipativo è il luogo di lavoro, tanto maggiori saranno le possibilità di sviluppo di ogni lavoratore. I collaboratori devono aver voce su quanto attiene al proprio lavoro, soprattutto nelle attività quotidiane. Questo promuove iniziativa, innovazione, creatività e un senso di responsabilità condivisa.

49. Il principio di sussidiarietà offre notevoli significativi obiettivi ai capi d'impresa. Li incoraggia a utilizzare il loro potere al servizio dei loro collaboratori, li stimola a domandarsi quanto l'autorità che detengono sia orientata anche al loro sviluppo. Più in particolare, il principio di sussidiarietà stimola i capi d'impresa a impegnarsi in queste tre specifiche loro responsabilità:

- Definire con chiarezza i margini di autonomia e i poteri decisionali relativi a ogni livello di responsabilità aziendale. Il capo d'impresa dovrà curare che questi poteri siano i più ampi possibili, ma ponendo dei limiti, affinché i margini di manovra non superino i poteri di cui dispone una persona, o un gruppo di persone, per accedere alle informazioni necessarie per le decisioni da assumere; ciò per evitare che le ripercussioni di queste decisioni vadano oltre all'area di responsabilità della persona o del gruppo.
- Far sì che i collaboratori dispongano di idonei strumenti, di un efficace addestramento e della necessaria esperienza per svolgere correttamente le loro mansioni.
- Adoperarsi per far crescere una cultura d'impresa fondata sulla fiducia, in modo che coloro ai quali sono stati assegnati dei compiti e delle responsabilità prendano le loro decisioni in tutta libertà.
- Le imprese che applicano il principio della sussidiarietà, promuovono, fra tutto il loro personale, il reciproco rispetto e la condivisione della responsabilità. Quest'ultimo punto, che riguarda l'assunzione delle decisioni, differenzia la sussidiarietà dalla delega. Colui che delega conferisce una responsabilità o un potere di prendere decisioni, ma

che può ritirare in qualsiasi momento. Pertanto, attraverso la delega, non si richiede che i collaboratori abbiano gli stessi livelli di eccellenza e di impegno tipici delle situazioni regolate dal principio di sussidiarietà; costoro, pertanto, hanno minori stimoli alla crescita e ad assumere ampie responsabilità.

50. Secondo il principio di sussidiarietà, i collaboratori di un livello gerarchico inferiore che siano affidabili, formati e qualificati, conoscono con esattezza la portata delle loro responsabilità, e sono liberi di prendere decisioni, possono ricorrere pienamente alla propria libertà e intelligenza e hanno quindi la possibilità di svilupparsi come persone; sono a tutti gli effetti "co-imprenditori". Per i manager di ogni livello, dal *team leader* fino al direttore generale, tutto ciò è molto impegnativo ma anche gratificante. Lavorare secondo il principio della sussidiarietà richiede moderazione e un'umile accettazione del ruolo di leader al servizio degli altri.

CREARE RICCHEZZA SOSTENIBILE E DISTRIBUIRLA EQUAMENTE

51. I *leader d'impresa* mettono in pratica la loro creatività al fine di organizzare i talenti e le capacità della manodopera e di far crescere il loro capitale e la disponibilità di altre risorse materiali al fine di produrre beni e servizi. Quando ciò viene realizzato con efficacia, nascono posizioni ben remunerate, si realizza un profitto, la ricchezza derivante viene condivisa con gli investitori, con conseguenti vantaggi multilaterali. La Chiesa riconosce il ruolo legittimo del profitto quale indicatore della buona operatività di un'impresa. Quando un'azienda realizza un profitto, generalmente questo indica che i fattori di produzione sono stati messi in opera in modo adeguato con la dovuta soddisfazione delle esigenze umane corrispondenti.³⁵ Un'impresa redditizia, creando ricchezza e promuovendo la prosperità, aiuta i singoli ad avere successo e a realizzare il bene comune di una società. Eppure la creazione di ricchezza non si limita al solo profitto finanziario. Proprio l'etimologia della parola "wealth" (ricchezza) svela la nozione più ampia di "well-being" (benessere): il benessere fisico, mentale, psicologico, morale e spirituale degli altri. Il valore economico della ricchezza è indissolubilmente collegato a questa nozione più estesa di benessere

SEI PRINCIPI PRATICI PER L'IMPRESA

I principi del rispetto per la **dignità umana** e il perseguimento del **bene comune** rappresentano le fondamenta della dottrina sociale della Chiesa. Insieme ai sei principi pratici dell'impresa, possono offrire una guida maggiormente specifica sui tre macro-obiettivi imprenditoriali.

Soddisfare le esigenze del mondo attraverso la creazione e lo sviluppo di beni e servizi

- a. Le imprese che producono beni veri e servizi utili offrono un apporto al bene comune.
- b. Le imprese offrono solidarietà ai poveri ponendo attenzione alle opportunità di servire le popolazioni svantaggiate e trascurate e i bisognosi.

Organizzare lavoro positivo e produttivo

- c. Le imprese contribuiscono alla comunità promuovendo la speciale dignità del lavoro dell'uomo.
- d. Le imprese, attraverso la sussidiarietà, offrono opportunità ai loro dipendenti di esercitare un'autorità adeguata allo scopo di contribuire alla missione dell'organizzazione.

Creare ricchezza sostenibile e distribuirla equamente

- e. Le imprese sono responsabili della buona gestione delle risorse – capitale, manodopera, ambiente – che sono state loro affidate.
- f. Alle imprese spetta assegnare con equità le risorse a tutti gli interlocutori: collaboratori, clienti, investitori, fornitori e comunità.

52. *Amministrazione delle risorse:* Le Scritture insegnano che i buoni amministratori sono creativi e produttivi rispetto alle risorse a loro affidate.³⁶ Non si limitano ad attingere all'abbondanza del creato; piuttosto utilizzano i loro talenti e abilità al fine di produrre di più da ciò che hanno ricevuto. Una manifestazione di ciò, in campo aziendale, è il profitto finanziario – il surplus di riserve di utili rispetto alle spese che consente la sostenibilità dell'organizzazione. I migliori capi d'impresa utilizzano le risorse con efficacia e mantengono livelli ragionevoli di ricavi, margini, quote di mercato, produttività ed efficienza, al fine di garantire l'operatività dell'organizzazione. Se la ricchezza finanziaria non si produce non può essere distribuita e l'impresa non può sostenersi.

53. Se da un lato la redditività è un indicatore della salute dell'organizzazione, non rappresenta né l'unico né il più importante parametro con il quale giudicare l'impresa.³⁷ Il profitto è necessario al fine del sostentamento di un'impresa; tuttavia, "l'esclusivo obiettivo del profitto, se mal prodotto e senza il bene comune come fine ultimo, rischia di distruggere ricchezza e creare povertà".³⁸ Il profitto è come il cibo. Ogni organismo deve cibarsi, tuttavia questo non è lo scopo principale della sua esistenza. Il profitto è un buon servo, ma un cattivo padrone.

54. L'importanza delle risorse finanziarie è equivalente a quella della gestione ambientale, sia da un punto di vista fisico che culturale. Come affermato da Papa Benedetto XVI, l'ambiente "è stato donato da Dio a tutti, e il suo uso rappresenta per noi una responsabilità verso i poveri, le generazioni future e l'umanità intera".³⁹ La creazione ha in sé un ordine che possiamo scoprire ma che non siamo noi a creare. Gli esseri viventi e il mondo naturale possono essere ragionevolmente messi al servizio di autentiche esigenze umane. In qualità di collaboratori di Dio nella rivelazione della creazione, abbiamo tuttavia il dovere di rispettare e astenerci dall'aggreddire il mondo che ci circonda. Siamo liberi di coltivare il mondo, ma non di devastarlo. Oppure, come suggerito nei primi capitoli della Genesi, siamo chiamati a dominare con cura il mondo, coltivarlo e renderlo fecondo, ma non siamo autorizzati a sfruttarlo a nostro piacimento.

55. *Equa distribuzione della ricchezza:* In quanto creatori di ricchezza e prosperità, le imprese e i rispettivi leader devono trovare le soluzioni adatte ad una sua equa distribuzione anche ai collaboratori (sulla base del principio del diritto al giusto salario), ai clienti (giusti prezzi), ai proprietari (giusto rendimento sull'investimento), ai fornitori (giusti prezzi) e alla comunità (giusto prelievo di imposte).⁴⁰

56. Accettando il presupposto che la creazione di Dio sia destinata a tutti – ricchi e poveri, potenti e deboli, oggi e in futuro – ne consegue che tutte le risorse conferite all'umanità siano gravate da “una ipoteca sociale”.⁴¹ Secondo l'interpretazione della tradizione sociale cattolica, quest'obbligo si applica tanto alla proprietà quanto al capitale. Mentre proprietà e capitale di regola dovrebbero essere privati, il diritto alla proprietà privata dovrebbe essere “subordinato al diritto dell'uso comune, alla destinazione universale dei beni”.⁴² Tale principio sprona i capi d'impresa a considerare l'effetto distributivo dei modi in cui fissano i prezzi, erogano i salari, condividono la proprietà, distribuiscono i dividendi, gestiscono i debiti e via dicendo. Le loro decisioni dovrebbero essere tese a una *equa* – non *uguale* – distribuzione della ricchezza, in grado di soddisfare le esigenze delle persone e premiarne i contributi e di preservare e promuovere la salute finanziaria dell'organizzazione. Non concedere alle persone il legittimo accesso ai frutti della terra, soprattutto ai mezzi di sostentamento, equivale a negare il comando di Dio all'umanità relativo alla scoperta, coltivazione e utilizzo dei suoi doni.

III. L'IMPRESA COME COMUNITÀ DI PERSONE.

57. Questi sei principi ci avvicinano allo scopo dell'impresa che, secondo il Beato Giovanni Paolo II, “non è semplicemente la produzione del profitto, bensì l'esistenza stessa dell'impresa come *comunità di uomini* che, in diverso modo, perseguono il soddisfacimento dei loro fondamentali bisogni e costituiscono un particolare gruppo al servizio dell'intera società”.⁴³ Nonostante l'espressione “comunità di uomini” non sia frequente nella letteratura imprenditoriale odierna, essa esprime perfettamente la piena realizzazione di una società e di un'impresa. L'etimologia delle parole

“compagnia” e “compagni” – *cum* (con) e *panis* (pane) – suggerisce l'idea di “spezzare il pane insieme”. L'etimologia della parola “corporazione” – in latino *corpus* (corpo) suggerisce l'idea di un gruppo di persone “unite in un solo corpo”.

58. Considerando un'attività imprenditoriale alla stregua di una comunità di persone, diventa chiaro che i legami che le uniscono non sono semplici contratti giuridici o interessi reciproci, bensì impegni verso beni reali, condivisi con gli altri al servizio del mondo. È pericoloso ed errato limitarsi a considerare un'impresa come una “società di partecipazioni”, dove l'interesse personale, i contratti, l'utilità e la massimizzazione del profitto finanziario ne esauriscono il significato.⁴⁴ Il lavoro ha come sua caratteristica intrinseca che “prima di tutto, esso unisce gli uomini, ed in ciò consiste la sua forza sociale: la forza di costruire una comunità”.⁴⁵ Questa interpretazione consente di evitare la povertà spirituale che spesso, nelle economie di mercato, nasce dalla mancanza di relazioni umane all'interno e all'esterno di un'impresa.⁴⁶

59. Costruire una impresa come una comunità di persone sulla base dei sei principi sopra elencati non è impresa facile. In particolare, le grandi multinazionali possono trovare difficile creare prassi e politiche atte a promuovere una comunità di uomini tra i propri associati. Ciò detto, i leader di aziende, grandi o piccole che siano, ricevono un grande supporto dalla pratica delle virtù personali, dallo stile di vita e dalla pratica dei principi che stanno alla base di ogni professione. Due virtù particolarmente importanti per l'imprenditore, che analizzeremo più approfonditamente nella sezione successiva, sono la saggezza pratica e la giustizia. Non c'è, in pratica, alternativa ad un giudizio ponderato (saggezza pratica) e a relazioni giuste (giustizia). I sei principi sopra elencati non forniscono tutti gli strumenti necessari per un giudizio corretto in risposta alle sfide del lavoro quotidiano. Non offrono prototipi o soluzioni tecniche, non è il loro scopo. I principi sociali etici, illuminati per i cristiani dal Vangelo, offrono una guida per le buone imprese, tuttavia la conduzione delle stesse spetta ai giudizi intelligenti ed esperti di business, leader virtuosi in grado di gestire con saggezza la complessità e le tensioni che possono insorgere in casi particolari.



“TESTIMONIANZA DELLE OPERE”: METTERE IN PRATICA LE NOSTRE ASPIRAZIONI

60. “Oggi più che mai”, scriveva il Beato Giovanni Paolo II, “la Chiesa è cosciente che il suo messaggio sociale troverà credibilità nella *testimonianza delle opere*, prima che nella sua coerenza e logica interna”. Con riferimento alla Dottrina sociale della Chiesa, questi testimoni delle opere, nella grande maggioranza fedeli laici, non possono esserne “soltanto fruitori ed esecutori passivi, ma ne sono protagonisti nel momento vitale della sua attuazione, e sono anche collaboratori preziosi dei Pastori nella sua formulazione, grazie all’esperienza acquisita sul campo e alle proprie specifiche competenze”.⁴⁷

61. I *leader d’impresa* cristiani sono uomini e donne intraprendenti che hanno dato prova di un autentico spirito d’iniziativa, che riconosce la responsabilità affidata da Dio di accettare con generosità e fede la vocazione dell’impresa. Questi leader sono motivati da molto più che il successo finanziario, interesse personale illimitato o un contratto sociale astratto come spesso prescritto dalla letteratura economica

e dai manuali di *management*. La fede permette agli imprenditori cristiani di scrutare un mondo molto più vasto, dove Dio è all’opera e dove interessi e desideri personali non rappresentano l’unico elemento trainante.

62. I leader d’impresa cristiani sono sostenuti e guidati dalla Chiesa, così come da altre attività imprenditoriali improntate a principi cristiani, nel vivere il Vangelo nel mondo.⁴⁸ Senza tali operatori e le organizzazioni che li sostengono, la tradizione sociale cattolica si trasformerebbe in un semplice lessico inanimato piuttosto che in una realtà vivente. Come ci insegna San Giacomo, la fede senza opere è morta (Giacomo 2:17).

63. Sfortunatamente, vi sono persone religiose all’interno del mondo imprenditoriale che hanno fallito nel testimoniare e lasciarsi ispirare dalla propria fede e convinzioni morali. Abbiamo assistito a numerosi scandali nei quali vari leader hanno abusato delle proprie posizioni di autorità e leadership. Hanno ceduto ai peccati di orgoglio, avidità, lussuria e altri vizi fatali. È doloroso assistere a casi di questa portata, ma è altrettanto tragico rilevare che alcuni cristiani, nonostante non commettano attività illecite o scandalose, si siano adeguati al mondo, vivendo come se Dio non esistesse. Non soltanto vivono *nel* mondo, ma sono diventati parte *del* mondo. Quando i leader cristiani omettono di vivere il Vangelo nelle proprie imprese, si deve dire che le loro vite “nascondono e non che manifestano il genuino volto di Dio e della religione”.⁴⁹

64. La fede ha implicazioni sociali; non è meramente una realtà privata. La dottrina sociale della Chiesa “fa parte essenziale del messaggio cristiano, perché tale dottrina ne propone le dirette conseguenze nella vita della società ed inquadra il lavoro quotidiano e le lotte per la giustizia nella testimonianza a Cristo Salvatore”.⁵⁰ I principi sociali della Chiesa invitano i *leader d’impresa* ad agire, e a fronte dell’attuale scenario complesso, i modi in cui intervengono sono più importanti che mai.

65. L'enciclica *Caritas in Veritate* di Papa Benedetto XVI offre un piano d'azione. Egli spiega che la carità – “amore ricevuto e donato” – è l'essenza della dottrina sociale della Chiesa.⁵¹ La carità “è la principale forza propulsiva per il vero sviluppo di ogni persona e dell'umanità intera”.⁵² Pertanto, quando parliamo dell'intervento dei leader cristiani, questo implica sia “ricevere” che “donare”.

66. *Ricevere*: La prima azione del leader *d'impresa* cristiano, così come di tutti i cristiani, consiste nell'atto del ricevere; nello specifico, ricevere *ciò che Dio ha fatto per lui o lei*. Questa capacità di saper ricevere può rivelarsi tutt'altro che semplice per i leader *d'impresa*. In generale, infatti, essi tendono ad essere più attivi che ricettivi, soprattutto oggi, in una economia globalizzata, in cui sono pressati dalle problematiche relative alle tecnologie di comunicazione sempre più sofisticate e alla finanziarizzazione del business. Eppure, omettendo di ricevere nella propria vita, i leader *d'impresa* possono essere tentati dal complesso del “superuomo” pseudo-Nietzscheano. Per alcuni, la tentazione consiste nel ritenersi all'altezza di *definire e creare* i propri principi, non di *riceverli*.⁵³ I leader possono considerarsi creativi, innovativi, attivi e costruttivi, tuttavia se trascurano la dimensione del ricevere, stravolgono il loro posto nel mondo e sopravvalutano i propri successi e le proprie opere.

67. Prima del suo pontificato, Papa Benedetto XVI, scrisse che la persona “conosce sé stessa nel senso più profondo non attraverso il suo agire bensì attraverso il suo accettare”,⁵⁴ non attraverso ciò che ottiene ma ciò che riceve. Infatti, i successi raggiunti in autonomia dall'uomo conducono soltanto a una realizzazione parziale; è necessario conoscere anche il potere e la grazia del ricevere. Il rifiuto al ricevere si ritrova nelle nostre origini, nella storia della caduta di Adamo ed Eva, quando Dio ordinò loro di non mangiare “dell'albero della conoscenza del bene e del male” (Gen 2:17). La legge morale è impartita da Dio, noi possiamo soltanto riceverla.⁵⁵ I principi sociali della Chiesa, come spiegati sopra, rappresentano la riflessione della Chiesa su tale legge morale per l'impresa. Quando i leader *d'impresa* ricevono la loro vocazione, sono ugualmente aperti a ricevere i principi che promuovono lo sviluppo integrale delle parti coinvolte nell'impresa.

68. Quando i doni della vita spirituale vengono abbracciati e adottati nella vita attiva, offrono la grazia necessaria per superare una vita interiore dissociata e renderci più umani, soprattutto nel lavoro. Il primo atto al quale i leader *d'impresa* cristiani vengono chiamati dalla Chiesa, è ricevere i sacramenti, accettare le Scritture, santificare il sabato, pregare, osservare il silenzio e altre discipline della vita spirituale. Non si tratta di atti facoltativi per un cristiano, e nemmeno di atti privati separati e scollegati dall'impresa.

69. Il sabato, ad esempio, non rappresenta soltanto il riposo dal lavoro. Forse paradossalmente, soltanto allontanandoci dal lavoro ne comprendiamo il significato più profondo. Papa Benedetto XVI spiega tale relazione affermando che “l'insegnamento biblico sul lavoro trova il suo coronamento nel comandamento del riposo”.⁵⁶ Riposare in Dio colloca il lavoro in un contesto nuovo – il contesto del continuo svelarsi del generoso dono di Dio: la creazione. Il culto dei sacramenti non rappresenta una *fuga* dal mondo imprenditoriale – ci offre lo spazio per osservare più nel profondo la *realtà* del mondo e contemplare l'opera di Dio. La rivelazione di Dio, che può soltanto essere ricevuta e non conquistata, svela che il Suo Spirito pervade la materia, la grazia perfeziona la natura e il culto santifica il lavoro. Questo spiega perché l'Eucaristia costituisce l'espressione più profonda del sabato. È qui che possiamo vedere nel profondo “il lavoro delle mani dell'uomo” in collaborazione con l'opera salvifica di Dio: nel lavoro dell'uomo, elevato dall'opera divina, pane e vino vengono trasformati nella Presenza Reale, una presenza che ha il potere di redimere il mondo.⁵⁷

70. La dimensione divina nelle nostre vite quotidiane può essere celata e opprressa, soprattutto in un'economia globalizzata, a elevato contenuto tecnologico e trainata dalla finanza, e in situazioni in cui la Chiesa non è in grado di predicare e sperimentare il suo messaggio sociale. Questo spiega perché il Beato Giovanni Paolo II, chiede ai leader *d'impresa* e ai lavoratori, di sviluppare una spiritualità del lavoro, che consenta loro di vedere il proprio ruolo alla luce della creazione e

redenzione di Dio, offrendo loro la forza e la virtù di rispondere alla Sua chiamata.⁵⁸ Senza attingere a una sorgente profonda di preghiera e riflessione, è difficile capire, ad esempio, come i *leader d'impresa* possano resistere alle dimensioni negative della tecnologia dell'informazione, privilegiando velocità ed efficienza a scapito di riflessione ponderata, pazienza, giustizia e saggezza pratica. Le tecnologie informatiche ci incoraggiano verso la assunzione di decisioni istantanee; possono quindi creare una propria logica che insidia l'applicazione dei principi sociali della Chiesa.

71. *Dare*: Il secondo atto al quale il business leader è chiamato dalla Chiesa è il *dare* in un modo che *risponda* a quanto è stato ricevuto. Il dare non significa solo remunerare i dipendenti al minimo legale; deve essere un'autentica entrata in comunione con gli altri al fine di rendere il mondo un posto migliore. In relazione al dono di sé, la persona deve chiedersi non "fin dove *deve* spingersi, bensì fin dove *può* spingersi".⁵⁹ Il dare porta i leader d'impresa a interrogarsi nel profondo sulla propria vocazione: come può, il ricevere l'amore di Dio, animare le relazioni dei diversi interlocutori di un'impresa? Che tipo di prassi e politiche aziendali promuoveranno lo sviluppo integrale delle persone?

72. Abbiamo esaminato i *leader d'impresa* alle prese con il dono di sé attraverso i beni e i servizi che creano e forniscono, con l'organizzazione di un lavoro equo e produttivo, e con la creazione e distribuzione equa della ricchezza. I principi sociali della Chiesa aiutano l'impresa a orientarsi verso una serie di comportamenti che promuovono lo sviluppo integrale delle persone. Questo implica di esaudire le richieste dell'organizzazione con prassi e politiche in grado di stimolare responsabilità personale, innovazione, prezzi equi, ricompense giuste, definizione di lavori umani, prassi ambientali responsabili, e investimenti responsabili (o etici) sociali. Richiede inoltre un'applicazione prudente dei principi sociali in fase di assunzione, licenziamento, amministrazione, *governance*, formazione dei collaboratori, relazioni con i fornitori e numerose altre questioni.



73. In aggiunta a queste opportunità interne, i leader d'impresa cristiani, accanto a organismi governativi e non governativi, influenzano questioni di più ampio respiro come i regolamenti internazionali, le misure anticorruzione, la trasparenza, le politiche fiscali e gli standard occupazionali e ambientali. Devono ricorrere a tale influenza, a livello individuale e collettivo, al fine di promuovere la dignità umana e il bene comune e non semplicemente il ristretto interesse di qualsivoglia interlocutore particolare.

74. Non spetta alla Chiesa prescrivere nel dettaglio le azioni dei leader d'impresa, ma spetta agli operatori, che per la maggior parte sono laici. Il magistero della Chiesa non possiede soluzioni tecniche da offrire o modelli da presentare; tuttavia, la Chiesa insegna che “non c'è vera soluzione della ‘questione sociale’ fuori del Vangelo”.⁶⁰ Il Papa e i vescovi, i docenti ufficiali all'interno della Chiesa, predicano la dottrina sociale ai *leader d'impresa* non nell'intento di imporre loro un fardello, ma di svelare loro l'importanza spirituale delle loro azioni e il significato sociale dell'impresa in quanto istituzione. Come affermato da Papa Benedetto XVI in *Caritas in Veritate*: “L'azione dell'uomo sulla terra, quando è ispirata e sostenuta dalla carità, contribuisce all'edificazione di quella universale città di Dio verso cui avanza la storia della famiglia umana”.⁶¹ Quando il Vangelo parla delle “cose nuove” che il *leader* affronta in questo mondo sempre più globale, tecnologico e basato sulla finanza, non lo considera soltanto nella sua dimensione tecnica o di mercato, bensì per la sua influenza sullo sviluppo integrale delle persone.

75. Questo spiega perché una parte importante della vocazione dei *leader d'impresa* cristiani consiste nella pratica delle virtù, soprattutto le virtù di saggezza e giustizia. I *leader* saggi agiscono virtuosamente nei loro affari pratici, coltivando la saggezza in prassi e politiche concrete, non soltanto in dichiarazioni di missioni astratte. Da questo dipende la *saggezza pratica*: istituzionalizzare prassi effettive e giuste che promuovano relazioni corrette con gli interlocutori, creare politiche che traducano nella pratica i principi sociali della Chiesa attraverso soluzioni creative che conferiscano un carattere di maggior umanità all'organizzazione.

76. Quando i *leader d'impresa* affrontano problemi particolari che necessitano di soluzioni specifiche, le loro azioni tengono conto di “una valutazione *prudenziale* di ogni situazione”.⁶² Tale giudizio prudenziale non rappresenta soltanto una valutazione tecnica o basata sul mercato. Spesso la prudenza è stata considerata solo in rapporto alle abili



azioni dei leader che antepongono i loro interessi privati. Non è questa la virtù della prudenza, ma un vizio che si oppone alle esigenze della giustizia. La vera prudenza plasma la mente del *leader* ponendo le domande giuste e selezionando gli approcci migliori per costruire società eque e giuste in grado di contribuire al bene comune.

77. Una mente che abbia il senso della prudenza sa prendere atto delle risorse disponibili nell'organizzazione e comprendere le concrete circostanze in cui opera. La saggezza pratica richiede che il fine *auspicabile* dei principi sociali etici sia tradotto nel fine *realistico e possibile di una situazione concreta* (dati i mezzi e le risorse disponibili). La dottrina della saggezza pratica in merito ad un salario adeguato, ad esempio, implica sempre un salario sostenibile per l'impresa. Se tuttavia il salario adeguato non è immediatamente sostenibile per l'impresa, gli imprenditori virtuosi non si arrendono e non si sottomettono alle forze di mercato. Rivedono i modi in cui hanno condotto l'impresa e le misure che possono modificare la propria situazione in modo creativo, al fine di istituire relazioni corrette con i propri collaboratori. Questo potrebbe comportare variazioni a livello dell'organizzazione del lavoro o alle caratteristiche delle mansioni; potrebbe significare

un trasferimento in mercati diversi, o la riformulazione dei differenziali salariali. Qualora non fosse assolutamente possibile per la società pervenire a un salario equo dopo tali sforzi, spetta a datori di lavoro indiretti, quali lo stato, i sindacati e altri attori, integrare gli sforzi dell'impresa.⁶³

78. I datori di lavoro indiretti, per quanto siano importanti nell'economia, non potranno mai sostituirsi alla responsabilità di un datore di lavoro diretto. Le società non devono delegare la propria responsabilità in modo totale, ad esempio, alla legge o a un contratto. In qualità di datore di lavoro diretto, le virtù della saggezza pratica e della giustizia aiutano i *leader d'impresa* a percepire la crescente importanza della responsabilità sociale delle imprese in un'economia globalizzata. In quest'epoca della nostra storia, come spiega Papa Benedetto XVI, "è un fatto che si va sempre più diffondendo il convincimento in base al quale la *gestione dell'impresa non può tenere conto degli interessi dei soli proprietari della stessa, ma deve anche farsi carico di tutte le altre categorie di soggetti che contribuiscono alla vita dell'impresa*: i lavoratori, i clienti, i fornitori dei vari fattori di produzione, la comunità di riferimento".⁶⁴ Tale crescente convincimento ha alimentato in modo sostanziale la teoria e la pratica nell'etica imprenditoriale e nella responsabilità sociale delle aziende. In molti paesi stanno sorgendo processi sussidiari di "autoregolamentazione" nel contesto di federazione o associazioni imprenditoriali, a livello regionale, nazionale o internazionale. Molti regolamenti a tutela dei clienti, dei collaboratori o dell'ambiente sono effettivamente radicati nel settore imprenditoriale stesso, anche se talvolta necessitano di consolidamenti da parte dei regolamenti statali. La saggezza pratica degli imprenditori gioca un ruolo importante in questo contesto, non ultimo per mostrare che la tradizione sociale cattolica ha molto da imparare da queste fonti di pensiero e di azione, ma anche ha molto da offrire.

79. Un comportamento contraddittorio rispetto alla dottrina sociale della Chiesa riguardo all'etica imprenditoriale e alla responsabilità sociale delle aziende, impedisce di riconoscere correttamente la natura della creazione dell'uomo "a immagine di Dio" (Gen 1:27), con conseguente mancato apprezzamento della "inviolabile dignità della persona umana, come anche il trascendente valore delle norme morali naturali. Un'etica economica che prescindesse da questi due pilastri rischierebbe inevitabilmente di perdere la propria connotazione e di prestarsi a strumentalizzazioni".⁶⁵ Il ruolo dell'etica imprenditoriale e quello della responsabilità sociale delle aziende, quando non radicati nel terreno profondo della cultura umana, si espongono al rischio di essere strumentalizzati e, conseguentemente, di fallire nella promozione dello sviluppo integrale dell'uomo all'interno dell'azienda

80. Il dare e il ricevere esprimono la complementarità della vita attiva e contemplativa. Queste due dimensioni fondamentali della nostra vita non richiedono, esclusivamente, un equilibrio, ma piuttosto un'integrazione profonda derivante dalla realizzazione del nostro bisogno di Dio e dal fatto che Dio abbia fatto grandi cose per noi. In cambio Dio ci chiede di essere le Sue mani e i Suoi piedi, di portare avanti la Sua creazione e migliorarla per gli altri. Per il *leader d'impresa*, questo implica una creazione di beni veri e servizi utili, un'organizzazione del lavoro finalizzata allo sviluppo dei doni e dei talenti dei collaboratori e una creazione di ricchezza sostenibile al fine di distribuirla in modo equo (si veda l'*Appendice* per "Un esame di coscienza per il Business Leader", incentrato su questi tre obiettivi nella vita quotidiana).

La saggezza,
la giustizia



CONCLUSIONE

81. A conclusione di questa riflessione, possiamo riconoscere che le sfide affrontate dalle imprese e dalla cultura più in generale sono notevoli. I leader d'impresa potrebbero dubitare della propria capacità personale di adottare il Vangelo nella vita professionale di tutti i giorni. Oppressi dalle ripetute sfide affrontate, i *leader* potrebbero dubitare della possibilità che la tradizione sociale della Chiesa possa offrire loro una guida nella vita professionale.

82. I *leader d'impresa* devono essere aperti a ricevere supporto e correzione dagli altri appartenenti alla Chiesa viva, rispondendo ai propri dubbi ed esitazioni non con paura o cinismo, bensì con le virtù che scaturiscono dalla loro vocazione:

- *con la fede* che guarda alle loro azioni non soltanto in termini di impatto sul risultato finale, ma nel contesto più ampio dell'impatto di tali azioni, in collaborazione con altri, su sé stessi e sul mondo, alla luce della creazione continua di Dio;
- *con la speranza* che il proprio lavoro e attività non vengano predefiniti dalle forze di mercato o da interpretazioni giuridiche, ma piuttosto che le proprie azioni testimonino il regno di Dio;
- *con l'amore*, affinché il proprio lavoro non sia un mero esercizio di interesse personale, ma piuttosto un coltivare relazioni, edificando comunità di uomini.

Fede, speranza,
carità



83. Per vivere la propria vocazione come fedeli amministratori che rispondono alla chiamata, i *leader d'impresa* devono essere formati all'interno di una cultura religiosa che mostri loro le possibilità e la promessa del bene che sono in grado di fare e che dovrebbero fare – il bene che li contraddistingue. La famiglia, la Chiesa e la scuola sono istituzioni chiave in questo percorso formativo. Come tutti, anche i *leader d'impresa* cristiani non divengono tali in virtù di un contratto o di uno scambio commerciale, ma grazie a un dono. Nessuno nasce in un'azienda, ma in una famiglia, viene battezzato in una chiesa, istruito in una scuola e accolto in una comunità.

84. Un aspetto critico di tale percorso formativo si ritrova nell'istruzione di livello universitario, dove i futuri *leader d'impresa* spesso si rapportano per la prima volta alle esperienze, abilità, principi e scopi dell'impresa. Con circa 1.800 istituti di istruzione superiore in tutto il mondo, di cui circa 800 con programmi di economia e commercio, la Chiesa ha investito nella formazione dei futuri *leader*. Alcuni di tali programmi figurano tra i migliori del mondo. Tale istruzione persegue l'unità della conoscenza e un dialogo vivace tra fede e ragione, per fornire le risorse necessarie per affrontare le sfide moderne presentate dal business e dalla cultura più in generale.⁶⁶ L'istruzione cattolica in materia di economia e commercio ha raggiunto traguardi importanti, ma le nuove sfide da raccogliere sono numerose.

85. Una formazione in economia e commercio, come ogni formazione professionale, non rappresenta semplicemente un addestramento finalizzato all'apprendimento di teorie o abilità specifiche. Fedele alla sua tradizione, l'istruzione cattolica di livello superiore non può evitare di incarnare una formazione secondo la dottrina morale e i principi sociali della Chiesa, e le dimensioni della prudenza e della giustizia adeguate all'impresa. Una formazione adeguata in economia e commercio comprende materiale teorico adeguato, addestramento in ogni abilità attinente e un approfondimento della dottrina morale e dei principi sociali della Chiesa che devono animare la pratica professionale. Una formazione, per quanto valida esclusivamente sul piano tecnico-professionale, non può compensare l'esclusione di un approfondimento della dottrina morale e sociale della Chiesa.

86. Oggigiorno, gli studenti di economia e commercio apprendono teorie efficaci e conseguono qualifiche notevoli in campi specializzati; tuttavia alcuni escono dall'università senza la formazione etica e spirituale atta a garantire lo sviluppo di capacità e abilità a favore degli altri e per il sostentamento del bene comune. Infatti, molti ne escono con una formazione che li predispone a vivere la vita dissociata piuttosto che fornire loro i fondamentali in grado di sostenerli nella creazione di una vita integrata. Lo studio delle idee esposte in questa sede può contribuire a una formazione maggiormente completa di questi studenti, educandoli a trasformarsi in efficienti *leader d'impresa* di sani principi. I docenti sono tenuti a ispirare i propri studenti affinché scoprano il bene che alberga in loro e rispondano alla loro vocazione utilizzando le proprie abilità professionali e la capacità di giudizio a favore del bene nel mondo.

87. Imprenditori, manager, e tutti coloro che lavorano nel business devono essere incoraggiati a guardare al proprio lavoro come a una vocazione autentica e a rispondere alla chiamata di Dio con lo spirito di veri discepoli. Così facendo, si impegnano verso il nobile compito di servire i loro fratelli e sorelle e di edificare il Regno di Dio. Questo messaggio intende ispirare e incoraggiare i leader d'impresa cristiani, invitandoli ad approfondire ulteriormente la propria fedeltà nella vita professionale. Siamo ispirati dai numerosi contributi offerti da leader e professionisti laici alla costruzione della dottrina sociale della Chiesa. Invitiamo gli educatori e, soprattutto, i docenti di economia e commercio, a utilizzare il presente documento con i propri studenti, ispirandoli a rispettare e incoraggiare la dignità umana e a perseguire il bene comune nelle loro attività di management. Speriamo che questo messaggio fornisca uno stimolo di discussione nelle aziende e nelle università, aiutando i leader d'impresa, il corpo docente e gli studenti a: *vedere* le sfide e le opportunità nel mondo del lavoro; *giudicarle* in funzione dei principi sociali della Chiesa; e *agire* come *leader* al servizio di Dio.



APPENDICE

CHECKLIST DI AUTOANALISI PER IL BUSINESS LEADER

- Considero il lavoro come un dono di Dio?
- Il mio lavoro di “co-creatore” rappresenta veramente una partecipazione alla creazione originale di Dio?
- Promuovo una cultura della vita attraverso il mio lavoro?
- Ho vissuto una vita dissociata, separando i principi del Vangelo dal mio lavoro?
- Ricevo regolarmente i sacramenti prestando attenzione a come sostengono e come influiscono sui miei atteggiamenti professionali?
- Leggo le Scritture e prego con la volontà di evitare il rischio di una vita dissociata?
- Condivido il mio percorso spirituale con altri imprenditori cristiani ?
- Cerco di nutrire la mia vita professionale approfondendo le mie conoscenze sulla dottrina sociale della Chiesa?
- Sono convinto che, tenendo seriamente conto della dignità delle persone nel processo decisionale dell’impresa, lo sviluppo integrale dell’uomo ne trarrà beneficio, e la mia azienda al contempo risulterà più efficiente, agile e redditizia?

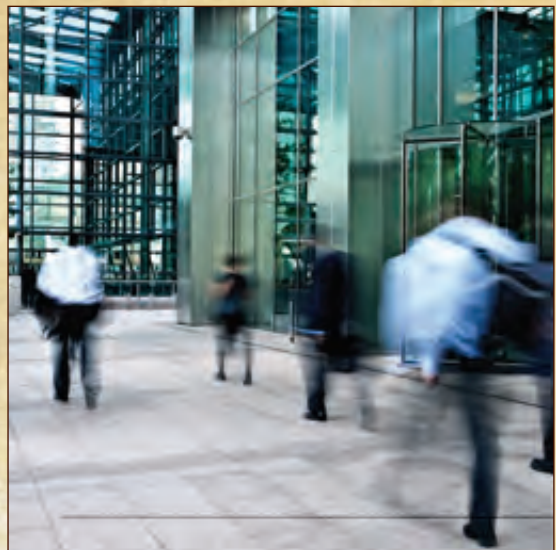
SODDISFARE LE ESIGENZE DEL MONDO

- Considero le responsabilità aziendali estese a tutti i partecipanti che contribuiscono alla sua vita, e non semplicemente agli interessi dei proprietari?
- Creo ricchezza oppure privilegio il puro sfruttamento delle risorse nell’ottica di conseguire un guadagno?
- Mi sto impegnando verso strategie anticoncorrenziali?
- La mia società fa ogni ragionevole sforzo per assumersi la responsabilità delle conseguenze esterne e involontarie delle proprie attività (quali ad esempio i danni ambientali o altri effetti negativi su fornitori, comunità locali e persino concorrenti)?
- Riconosco l’importanza di “datori di lavoro indiretti” solidi e dinamici al fine di garantire i giusti livelli di tutela occupazionale e dialogo comunitario?

- Sono consapevole del fatto che, se le decisioni aziendali non sono profondamente radicate nella dignità della persona, saranno facilmente strumentalizzabili e soggette a interpretazioni utilitaristiche che omettono di promuovere lo sviluppo integrale dell’uomo nell’impresa?
- Valuto regolarmente la capacità dei prodotti e servizi offerti dalla mia azienda di soddisfare esigenze umane autentiche e promuovere un consumo responsabile?

ORGANIZZARE LAVORO POSITIVO E PRODUTTIVO

- Metto a disposizione condizioni lavorative che offrano ai miei collaboratori un’adeguata autonomia a ogni livello? In altre parole, quando organizzo le risorse umane, tengo conto del principio di sussidiarietà nel mio sistema di gestione aziendale?
- Mi assumo il rischio di decisioni di livello inferiore per garantire l’autenticità di detta autonomia?
- Le mansioni e le responsabilità aziendali sono finalizzate ad attingere ai talenti e alle abilità di chi ne è incaricato?
- I collaboratori sono stati selezionati e addestrati al fine di essere in grado di adempiere pienamente alle proprie responsabilità?
- Tali responsabilità e il relativo contesto sono stati chiaramente definiti?



- Mi assicuro che la società offra condizioni di lavoro sicure, stipendi adeguati, formazione e la possibilità che i collaboratori si organizzino autonomamente?
- Ho adottato una serie di principi definiti a 360 gradi integrandoli nel mio processo di misurazione della performance? Sono onesto con i miei collaboratori relativamente alla loro performance?
- In tutti i paesi dove opera la mia azienda, viene rispettata la dignità dei lavoratori indiretti e viene offerto un contributo allo sviluppo delle comunità che ospitano tali operazioni? (Seguo lo stesso standard di moralità in ogni regione geografica?)
- Per me la dignità di tutti i lavoratori viene prima dei margini di profitto?

CREARE RICCHEZZA SOSTENIBILE E DISTRIBUIRLA EQUAMENTE

- Nel mio ruolo di leader d'impresa, cerco soluzioni che offrano rendimenti giusti ai finanziatori, salari giusti ai collaboratori, prezzi giusti a clienti e fornitori e imposte giuste alle comunità locali?
- La mia azienda adempie a tutti gli obblighi fiduciari verso i finanziatori e le comunità locali con rendiconti regolari e veritieri?
- In previsione di difficoltà economiche, la mia azienda garantisce l'occupabilità dei collaboratori attraverso formazione adeguata ed esperienze lavorative diversificate?
- Qualora le difficoltà economiche esigano licenziamenti, la mia azienda offre notifiche adeguate, assistenza alla ricollocazione dei collaboratori e indennità di fine rapporto?
- La mia società si adopera al meglio delle sue possibilità al fine di ridurre o eliminare la produzione di rifiuti dannosi all'ambiente e, in generale, di onorare la propria responsabilità verso l'ambiente naturale?

IN BREVE

- **Nel mio ruolo di leader cristiano, promuovo la dignità umana e il bene comune nella mia sfera di influenza?**
- **Sostengo la cultura della vita; la giustizia; i regolamenti internazionali; la trasparenza; gli standard civici, ambientali e lavorativi e la lotta contro la corruzione?**
- **Promuovo lo sviluppo integrale della persona sul posto di lavoro?**

ENDNOTES

- ¹ Benedetto XVI, Lettera Enciclica *Caritas in Veritate* (2009), 38, 40.
- ² Giovanni Paolo II, Lettera Enciclica *Laborem Exercens* (1981), 25.
- ³ Concilio Ecumenico Vaticano II, Costituzione Pastorale *Gaudium et Spes* (1965), 43.
- ⁴ Deuteronomio 5:6–8: “Io sono il Signore, tuo Dio, che ti ho fatto uscire dal paese di Egitto, dalla condizione servile. Non avere altri dèi di fronte a me. Non ti farai idolo né immagine alcuna di ciò che è lassù in cielo, né di ciò che è quaggiù sulla terra, né di ciò che è nelle acque sotto la terra”.
- ⁵ Benedetto XVI, Lettera Enciclica *Caritas in Veritate*, 71.
- ⁶ “Attratta dal puro fare tecnico, la ragione senza la fede è destinata a perdersi nell’illusione della propria onnipotenza. La fede senza la ragione, rischia l’estraniamento dalla vita concreta delle persone”, Benedetto XVI, Lettera Enciclica *Caritas in Veritate*, 74.
- ⁷ Si veda Giovanni XXIII, Lettera Enciclica *Mater et Magistra* (1961), 236.
- ⁸ Concilio Ecumenico Vaticano II, Costituzione Pastorale *Gaudium et Spes*, 4.
- ⁹ Benedetto XVI, Lettera Enciclica *Caritas in Veritate*, 19.
- ¹⁰ Cfr. Benedetto XVI, Lettera Enciclica *Caritas in Veritate*, 40.
- ¹¹ Benedetto XVI, Lettera Enciclica *Caritas in Veritate*, Capitolo 6.
- ¹² Benedetto XVI, Lettera Enciclica *Caritas in Veritate*, 45.
- ¹³ Benedetto XVI, Lettera Enciclica *Caritas in Veritate*, 40.
- ¹⁴ Si veda l’Economia di Comunione del Movimento dei Focolari, UNIAPAC (l’organizzazione internazionale di imprenditori cristiani) e sue affiliate come l’UCID, Legatus, Woodstock Business Conference, Compagnia delle Opere del movimento di Comunione e Liberazione, e altri movimenti che tengono in seria considerazione la relazione tra fede e impresa.
- ¹⁵ Benedetto XVI, Lettera Enciclica *Caritas in Veritate*, 11.
- ¹⁶ Si veda Benedetto XVI, Lettera Enciclica *Deus Caritas Est* (2005), 1.
- ¹⁷ Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, *Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa*, 108.
- ¹⁸ Giovanni Paolo II, Lettera Enciclica *Sollicitudo Rei Socialis* (1987), 38.
- ¹⁹ Concilio Ecumenico Vaticano Secondo, Costituzione Pastorale *Gaudium et Spes*, 26.
- ²⁰ Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, *Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa*, 164–167.
- ²¹ Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, *Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa*, 338.
- ²² Si veda Cardinal Bertone, “Andare oltre la logica del profitto”, Executive Summit on Ethics for the Business World, Roma, 16 giugno 2011 (http://www.vatican.va/roman_curia/secretariat_state/card-bertone/2011/documents/rc_seg-st_20110616_business-ethics_en.html).
- ²³ Pio XI, Lettera Enciclica *Quadragesimo Anno* (1931), 51.
- ²⁴ Oswald von Nell-Breuning, *Reorganization of Social Economy*, (Milwaukee: The Bruce Publishing Co., 1936), 115-116.
- ²⁵ Giovanni Paolo II, Lettera Enciclica *Centesimus Annus* (1991), 36.
- ²⁶ Giovanni Paolo II, Lettera Enciclica *Centesimus Annus*, 43.
- ²⁷ Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, *Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa*, 192-196.
- ²⁸ Benedetto XVI, Lettera Enciclica *Caritas in Veritate*, 45.
- ²⁹ Giovanni Paolo II, Lettera Enciclica *Centesimus Annus*, 32.
- ³⁰ Pio XI, Lettera Enciclica *Quadragesimo Anno*, 135.
- ³¹ Giovanni Paolo II, Lettera Enciclica *Laborem Exercens*, 6.
- ³² Giovanni Paolo II, Lettera Enciclica *Laborem Exercens*, 6.
- ³³ Giovanni XXIII, Lettera Enciclica *Mater et Magistra*, 83.
- ³⁴ Giovanni Paolo II, Lettera Enciclica *Centesimus Annus*, 48; si veda anche Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, *Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa*, 185–186 e *Catechismo della Chiesa Cattolica*, 1883.
- ³⁵ Giovanni Paolo II, Lettera Enciclica *Centesimus Annus*, 35.
- ³⁶ Matteo 25:14-30.
- ³⁷ Giovanni Paolo II, Lettera Enciclica *Centesimus Annus*, 35.
- ³⁸ Benedetto XVI, Lettera Enciclica *Caritas in Veritate*, 21.
- ³⁹ Benedetto XVI, Lettera Enciclica *Caritas in Veritate*, 48.
- ⁴⁰ Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, *Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa*, 171–181.
- ⁴¹ Giovanni Paolo II, Lettera Enciclica *Sollicitudo Rei Socialis*, 42.
- ⁴² Giovanni Paolo II, Lettera Enciclica *Laborem Exercens*, 14.
- ⁴³ Giovanni Paolo II, Lettera Enciclica *Centesimus Annus*, 35.
- ⁴⁴ Giovanni Paolo II, Lettera Enciclica *Centesimus Annus*, 43.
- ⁴⁵ Giovanni Paolo II, Lettera Enciclica *Laborem Exercens*, 20.
- ⁴⁶ Benedetto XVI, Lettera Enciclica *Caritas in Veritate*, 53.
- ⁴⁷ Giovanni Paolo II, Lettera Enciclica *Centesimus Annus*, 57.
- ⁴⁸ Benedetto XVI, Discorso ai partecipanti nel 50° anniversario dell’Enciclica “Mater et Magistra” (16 maggio 2011), http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/speeches/2011/may/documents/hf_ben-xvi_spe_20110516_justpeace_en.html.
- ⁴⁹ Si veda UNIAPAC (l’organizzazione internazionale di imprenditori cristiani) e sue affiliate come l’UCID; Legatus, Woodstock Business Conference, l’Economia di Comunione del Movimento dei Focolari; Compagnia delle Opere del movimento di Comunione e Liberazione; , e altri movimenti che tengono in seria considerazione la relazione tra fede e impresa.
- ⁵⁰ Concilio Ecumenico Vaticano Secondo, Costituzione Pastorale *Gaudium et Spes*, 19.
- ⁵¹ Giovanni Paolo II, Lettera Enciclica *Centesimus Annus*, 5.
- ⁵² Benedetto XVI, Lettera Enciclica *Caritas in Veritate*, 5.
- ⁵³ Benedetto XVI, Lettera Enciclica *Caritas in Veritate*, 1.
- ⁵⁴ Friedrich Nietzsche, *Beyond Good and Evil* (Oxford: Oxford University Press, 1998), 154.
- ⁵⁵ Joseph Ratzinger, *Introduction to Christianity*, trans. J.R. Foster (San Francisco: Ignatius Press, 1990), 266.
- ⁵⁶ Giovanni Paolo II, Lettera Enciclica *Veritatis Splendor*, 35.
- ⁵⁷ Benedetto XVI, “L’uomo è soggetto e protagonista del lavoro”. Omelia nella Solennità di San Giuseppe, Città del Vaticano, 19 marzo 2006, http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/homilies/2006/documents/hf_ben-xvi_hom_20060319_lavoratori_en.html
- ⁵⁸ Si veda Giovanni Paolo II, Lettera Apostolica *Dies Domini* (1998).
- ⁵⁹ Giovanni Paolo II, Lettera Enciclica *Laborem Exercens*, 24.
- ⁶⁰ Hans Urs von Balthasar, *The Christian State of Life*, (San Francisco: Ignatius Press, 1983), 48.
- ⁶¹ Giovanni Paolo II, Lettera Apostolica *Centesimus Annus*, 5.

⁶² Benedetto XVI, Lettera Enciclica *Caritas in Veritate*, 7.

⁶³ Benedetto XVI, Lettera Enciclica *Caritas in Veritate*, 47.

⁶⁴ Giovanni Paolo II ha coniato il termine “datore di lavoro indiretto” che rappresenta una realtà importante per l’imprenditore (Lettera Enciclica *Laborem Exercens*, 19). Quando un particolare sistema di mercato è talmente competitivo e disfunzionale da penalizzare, piuttosto che gratificare, il trattamento equo dei lavoratori, i datori di lavoro e i manager non sono in grado di creare una situazione occupazionale completamente equa. Il diritto a uno stipendio adeguato, ad esempio, è una responsabilità di tutti, non soltanto dei datori di lavoro diretti. Se una società particolare opera in un mercato mercificato sensibilmente vincolato dai prezzi, le pressioni per ridurre i costi della manodopera potranno assumere dimensioni tali da costringere il datore di lavoro a erogare la cosiddetta retribuzione di mercato, che potrebbe situarsi ben al di sotto dello stipendio adeguato o del salario familiare. All’interno di un tale sistema, il datore di lavoro potrebbe essere costretto a versare stipendi inferiori, offrire minori *benefit* e assistere passivamente al deterioramento delle condizioni lavorative al fine di competere con i concorrenti del settore, pena lo svantaggio competitivo della società. Nonostante la buona volontà dei datori di lavoro diretti di erogare lo stipendio adeguato o il salario familiare, essi potrebbero essere costretti a versare stipendi alle condizioni correnti del mercato per evitare la cessazione dell’attività. Questo scenario è particolarmente evidente nei paesi in via di sviluppo caratterizzati da un livello minimo di tutela della manodopera, sindacati inesistenti, e mercato del lavoro sovraffollato, ma è anche presente nei paesi sviluppati. Questo spiega perché i cosiddetti datori di lavoro indiretti sono particolarmente importanti nella definizione della retribuzione.

⁶⁵ Si veda Benedetto XVI, Lettera Enciclica *Caritas in Veritate*, 40.

⁶⁶ Benedetto XVI, Lettera Enciclica *Caritas in Veritate*, 45.

⁶⁷ Si veda Giovanni Paolo II, Costituzione Apostolica *Ex Corde Ecclesiae* (1990).



PONTIFICO CONSIGLIO
DELLA GIUSTIZIA E DELLA PACE

COORDINATORI

Dr. Michael J. NAUGHTON, professore e direttore, John A. Ryan Institute for Catholic Social Thought, Center for Catholic Studies, Università Saint Thomas, Saint-Paul, Minnesota (U.S.A.)

Suor Helen ALFORD, O.P., Preside della Facoltà di Scienze Sociali, Università Pontificia San Tomaso d'Aquino (Angelicum), Roma

COLLABORATORI

Mgr. Anthony FRONTIERO, Rettore, Cattedrale di San Giuseppe, Manchester, New Hampshire (U.S.A.)

Dr. Kenneth GOODPASTER, Cattedra finanziata in Etica imprenditoriale, Università Saint Thomas, Saint-Paul, Minnesota (U.S.A.)

Dr. André HABISCH, Professore di Etica sociale cristiana e società civile, Università Cattolica di Eichstätt-Ingolstadt (Germania)

Dr. Robert KENNEDY, Cattedra, Dipartimento di studi cattolici, Università Saint Thomas, Saint-Paul, Minnesota (U.S.A.)

Sig. Pierre LECOCQ, Presidente UNIAPAC (Unione internazionale cristiana dei dirigenti d'impresa); Presidente e Direttore Generale di INERGY Automotive Systems, Parigi (Francia)

Rev. Domènec MELÉ, Cattedra di Etica imprenditoriale, Università di Navarra; IESE (Istituto di Studi Superiori di Commercio), Barcellona (Spagna)

Dr. Stefano ZAMAGNI, Docente di Economia politica, Università di Bologna

REDAZIONE

Mark HARRINGTON, Mary CHILDS, Elizabeth BRIEL, Robert CZERNY

TRADUZIONE

Offerta da:



PONTIFICIO CONSIGLIO
DELLA GIUSTIZIA E DELLA PACE

Collana UCID: Imprenditori Cristiani per il Bene Comune



UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore
 Centro di Ateneo
per la Dottrina sociale
della Chiesa