

## PEOPLE CARE: DALLE MALATTIE CRITICHE ALLE PRASSI RELAZIONALI AZIENDALI

Milano 26 Ottobre 2011 | Auditorium Assolombarda

### Intervento del Prof. Stefano Zamagni (Sintesi Rielaborata)

Grazie molte, ringrazio la Presidente Lucia Giudetti Quarta dell'invito che mi ha rivolto a esser con voi ed esprimo sin da ora il mio compiacimento per le iniziative che la Fondazione Quarta sta realizzando e portando avanti con grande rigore e grande determinazione. Nei minuti che ho a disposizione cerco di rispondere alla domanda che la nostra moderatrice ci ha posto.

Prendo le mosse da questa considerazione, i malati critici, cioè i malati che vengono anche definiti gravi o cronici, sono un problema per il nostro Sistema di Welfare perché il modello di Welfare State che è stato realizzato in Italia come in altri Paesi poggia sull'idea secondo la quale l'ammalato, e addirittura la malattia stessa, è un accidente temporaneo, rispetto al quale lo Stato, o il Sistema Sanitario, a seconda dei casi deve provvedere a fornire i servizi.

Ma una volta terminato il ciclo di cure, il malato, se non vuole rimanere tagliato fuori, deve rientrare sano e forte come prima in azienda o nel luogo di lavoro. Il modello di Welfare State che abbiamo realizzato nel dopoguerra in Italia, come altrove, esclude le situazioni che non si adeguano all'idea secondo la quale se una persona non è idonea a svolgere determinate mansioni nel pieno delle sue capacità non può pensare di rimanere sul luogo di lavoro. La conclusione è che o ci si cura guarendo perfettamente, oppure ci si deve rassegnare ad accettare altre occupazioni. Ciò è così vero che tutte le forme di assistenzialismo, e per certi aspetti il volontariato, servono appunto a prendersi cura di coloro i quali, essendo passati per una malattia cronica o grave, sono stati espulsi dal processo lavorativo.

Ora questa concezione, che, si fonda sul presupposto che ho illustrato, secondo cui il lavoro è solo per i forti e per gli abili, poteva avere una giustificazione fino a non molto tempo fa, quando le condizioni della medicina, della diagnostica e della clinica erano tali da rendere modeste le speranze di recupero. I nodi sono giunti al pettine nel corso dell'ultimo ventennio a seguito di fenomeni ormai molto noti, come l'allungamento della speranza di vita e i progressi delle discipline tecnico-scientifiche, e medicali in particolare. Ciò ha reso possibile che le persone affette da gravi patologie vivano a lungo, anche se, talvolta, in condizioni di sub ottimalità.

Io ho una figlia che fa l'ematologa e si occupa di mielomi, trapianti di midollo ecc., lei mi dice che oggi riusciamo in media ad allungare la vita di almeno dieci anni. Eppure sino a dieci / dodici anni fa la speranza residua di vita per i casi più gravi si limitava a pochi mesi, il che vuol dire che le nuove terapie riescono a donare numerosi anni di vita in più.

Di fronte a questi fatti risulta evidente che non possiamo pensare che il nostro impianto di welfare state rimanga il medesimo. In particolare occorre cambiare ottica, inserendo all'interno del ragionamento e delle politiche che si vanno ad attuare il concetto di *vulnerabilità*. Il principio di vulnerabilità ricorda che tutti gli esseri umani sono vulnerabili e quindi potenzialmente incapaci, in vario modo e grado, di espletare funzioni lavorative. Pertanto, non è più lecito concludere che il soggetto malato debba essere escluso dal processo lavorativo, anche perché poi, come ormai tutti sanno, l'attività lavorativa coadiuva l'azione del medico e dei farmaci, aiutando ad allungare e migliorare le condizioni di vita dell'ammalato. In altre parole, il lavoro ha valore terapeutico, come mostrano i casi di quei soggetti che a un certo punto sospendono l'attività lavorativa, cadendo sistematicamente in patologie di vario genere e natura.

Allora a seguito di questa presa d'atto la domanda diventa: che fare? Il nostro Sistema di Welfare difficilmente, per le note ragioni, riuscirà a farsi carico di questa nuova esigenza. Sarà già tanto se riuscirà a mantenere fede ai cosiddetti LEA cioè i Livelli Essenziali di Assistenza, e sarà davvero già tanto.

Ecco perché quando si arriva a capire la natura del problema e la si confronta con l'incapacità da parte degli Enti Pubblici di farsi carico di questo aspetto, emerge l'esigenza di individuare un soggetto che possa farsene carico. La risposta è: l'impresa. Questa è una conclusione molto interessante, perché l'impresa in futuro, ma già oggi si vedono i primi segni, dovrà diventare un agente in grado operare un ribaltamento di prospettiva, in prima istanza sul piano culturale e poi su quello pratico.

Da anni si parla di *Corporate Social Responsibility* cioè di responsabilità sociale d'impresa, una visione strategica che nasce negli anni Cinquanta in California. Ebbene, osservando l'evoluzione nel corso degli ultimi cinquant'anni della nozione di responsabilità sociale dell'impresa, si nota che c'è stato uno slittamento semantico: nelle prime fasi la responsabilità sociale significava, semplificando, che l'impresa doveva fare qualche elargizione ai propri dipendenti, mentre oggi ci sono nuove frontiere per la responsabilità sociale, tra cui anche quella di cui si sta occupando la Fondazione Quarta. Cioè oggi l'impresa testimonia con i fatti che è socialmente responsabile, per esempio elaborando modalità gestionali per reintegrare nell'attività lavorativa l'ammalato cronico oppure il dipendente che è rimasto assente dall'azienda per un certo numero di mesi o addirittura di anni.

Tuttavia, perché l'impresa dovrebbe farlo? In realtà è chiaro che non "deve" farlo, non è un obbligo legale, ma se è per questo nemmeno la responsabilità sociale dell'impresa lo è. Non esiste una norma di legge che imponga alle imprese di essere socialmente responsabili e la stessa cosa vale per la *Corporate Family Responsibility*, la responsabilità familiare dell'impresa. Non c'è un quadro normativo vincolante, eppure oggi sono tante le imprese nel nostro Paese che si stanno impegnando molto seriamente sul fronte della responsabilità familiare, che significa organizzare il processo produttivo in modo tale da rendere conciliabili i tempi della vita lavorativa con quelli della vita familiare.

La mia tesi è che sia necessario, e in questo la Fondazione Quarta fa bene a insistere, aprire anche quest'altro fronte di dialogo con le aziende, affinché le imprese capiscano che la responsabilità sociale comprende anche l'individuazione di prassi che favoriscano il reinserimento nell'attività lavorativa di coloro i quali sono stati colpiti da malattie croniche di vario genere.

Fare questo comporta dei costi, certamente, nel breve periodo comporta dei costi. Io da economista non posso non sottolineare questo aspetto, però devo anche dire che sbagliano quegli economisti che enfatizzano solo questo aspetto. Sbagliano perché i costi ci sono, ma si concentrano sul breve termine e tale aumento dei costi sarà più che compensato dai vantaggi di medio e lungo termine. Pertanto dipende tutto dall'orizzonte temporale che si adotta. Ripeto: sul breve termine ci sono dei costi che abbassano il livello di competitività, ma se si allunga l'orizzonte i vantaggi superano di gran lunga i costi iniziali.

Perché? Per varie ragioni, partendo dal messaggio che si comunica: se l'impresa prende sul serio il valore dell'equità e il principio di vulnerabilità (anch'io domani posso ammalarmi), il dipendente attribuirà un valore umano intrinseco alle decisioni del management, con conseguente e dimostrato aumento del suo senso di lealtà e soprattutto della sua produttività. Nelle imprese in cui l'equità e la vulnerabilità sono rispettate la produttività media e marginale è più alta che altrove. Molti fattori di successo di alcune imprese non sono dovuti al fatto che hanno le pareti colorate di bianco rosso e verde, ma alla comprensione di questa dinamica da parte del management che riesce, così, a ottenere dai propri collaboratori una maggiore partecipazione che si traduce in un aumento del grado di competitività. Oggi, infatti, sappiamo che la competitività si misura sulla creatività e cioè sull'innovazione, elementi che l'ammalato cronico che torna in azienda potrebbe fornire. Pertanto, se il dipendente sa che la propria impresa lo riprende in carico dopo mesi di assenza, anche se ha una minore capacità lavorativa dal punto di vista quantitativo, tale gap può essere compensato da una maggiore capacità di elaborazione dei contributi

Quindi, la prima considerazione è che la responsabilità sociale dell'impresa, declinata nel senso che ho illustrato, migliora la performance dell'impresa. Pertanto, al manager che mi dice mi piace l'idea però non riesco ad attuarla perché non ci sto dentro con i costi io dico che i fatti parlano chiaro e che ci sono molti esempi contrari. Ma c'è una seconda ragione che corrobora il mio discorso: il fenomeno che va sotto il nome di emulazione. Nell'impresa come in altri ambiti della vita sociale il fenomeno emulativo gioca sempre un ruolo molto importante. Relativamente a emulazione e virtù, Aristotele scriveva nell'Etica Nicomachea: "la virtù, contrariamente a quanto si pensa, è più contagiosa del vizio". Noi pensiamo che il vizio sia più contagioso, ma non è vero: se io vedo che un altro imprenditore mio collega realizza un progetto di questo tipo state pur certi che dopo un po' lo farò anche io, perché la virtù ha questa capacità di attrazione ed è evidente che allora ci vuole sempre il cosiddetto pioniere che comincia, che rompe un vecchio equilibrio e che comportandosi in un certo modo finirà con l'essere imitato da altri che subiranno il fascino di quel comportamento virtuoso.

Ecco perché ragionare in questi termini non è un semplice atteggiamento solidaristico di chi dice bisogna aiutare. L'approccio di tipo compassionevole non è che di per sé non sia importante, ma io preferisco usare un'altra categoria di pensiero: la consolazione. La compassione non è tipica degli umani, se io ho un cane e vedo che sta male lo porto dal veterinario, ma non c'è bisogno di consolarlo. A noi esseri umani, invece, quando siamo nel bisogno e soprattutto sperimentiamo situazioni di sofferenza la compassione non basta, dove compassione in questo caso vuol dire curarti, portarti all'ospedale e così via. Tutto ciò è necessario, ma la compassione non è l'ultima parola nei confronti della sofferenza, è la penultima, l'ultima parola si chiama consolazione e voi sapete che letteralmente in latino consolazione vuol dire non essere lasciati soli.

Oggi reinserire in azienda l'ammalato critico vuol dire applicare esattamente il principio di consolazione, cioè io riconosco che tu sei ancora in grado di dare e quindi ti consolo non con le parole, ma dimostrandoti che credo nelle tue capacità. L'azienda che fa questo dimostra di aver capito veramente cos'è la responsabilità sociale dell'impresa e quindi, come conseguenza, tale azienda ha maggiori possibilità di competere e di avere successo.

Ecco perché ho apprezzato fin dall'inizio la ricerca che adesso verrà presentata: STARGATE. va in questa direzione e quindi per quello che può valere do ad essa il mio supporto e il mio appoggio rassicurandovi che quello che vi ho detto non sono ipotesi, bensì tutti argomenti verificati.

Io ho esaurito il mio tempo, ma se ne avessi di più vi dimostrerei rigorosamente i miei asserti. In conclusione devo dire che è bello ragionare in questi termini, perché così l'azienda torna finalmente a essere un luogo di vita e non soltanto, aggiungete voi le parole, ma capite a cosa mi riferisco. A quello che in altre epoche è stato descritto come luogo di alienazione ecc. Le persone amano il lavoro e per restituire la gioia del lavoro alle persone bisogna rendere i luoghi di lavoro dei luoghi eudamonic, di felicità. Restituire la felicità a chi è stato colpito da una malattia grave è un gesto di grande civiltà per il quale vale la pena battersi!

Grazie molte