

La tenacia del fare come virtù

Ruggero Brunori

Una leadership autentica è etica, oppure non è affatto. In fondo il vero ruolo di un leader consiste nel sostenere la motivazione contribuendo a dare un orizzonte di occasioni, una chance al futuro dell'impresa: ma una possibilità di lungo periodo esiste solo dentro un quadro di verità fondato sulla pratica costante e irreprensibile di valori etici. Il ruolo esemplare di un leader è quello di infondere, contagiare i collaboratori, le persone con cui si lavora ogni giorno, insistendo quasi ossessivamente sulla necessità di mantenere un profilo aziendale intransigente verso il rispetto dell'etica.

Onestà, giustizia e senso del dovere sono la base del significato di ogni attività umana e di ogni organizzazione economica. La ricchezza di una nazione si fonda sull'intuito imprenditoriale e la capacità di moltiplicare occasioni di sviluppo, generando un incremento continuo di produttività. Ferreria Valsabbia rappresenta una perfetta metafora, un autentico «patto d'acciaio» che stringe una perfetta unione tra materie prime, competenze tecnologiche e lavoro umano. Solo uomini temprati da una fiducia profonda nel significato etico del lavoro sanno comprendere fino in fondo il valore di una ricchezza che consente di distribuire benessere e sviluppo sociale per il territorio di una comunità.

L'Italia si fonda proprio su questa dimensione diffusa, questa rete di imprese piccole per dimensioni ma grandi per spirito di iniziativa, che costituiscono la struttura portante del tessuto economico. La nostra comunità ha fatto dell'industria del ferro, non solo un vettore dello sviluppo produttivo, ma un vero codice di identità e riscatto economico per un'intera area. Da un angolo remoto delle montagne bresciane siamo riusciti a costruire un'occasione da protagonisti, in un orizzonte internazionale, in un campo strategico e altamente competitivo come quello dell'acciaio da costruzione. Il mito dei «tondinari» rappresenta una moderna epopea del lavoro duro, della memoria di una comunità che ha saputo superare aspre difficoltà attraverso una tenacia e un impegno continui. Si tratta di un vero culto del lavoro unito al rispetto della dignità dei lavoratori: solo dalla costruzione di una squadra di persone che si rispettano è possibile produrre vera ricchezza e contribuire a generare benessere diffuso. Lavorazione a freddo e a caldo, dalle fucine di un lavoro titanico si realizza un'attività in linea con il passaggio a cicli sempre più evoluti della metallurgia che permettono di passare a stadi d'avanguardia della civiltà degli oggetti e dello sviluppo di nuovi processi industriali.

Purtroppo in Italia si registra una certa diffusa tendenza a sacrificare il ruolo della cultura tecnologica che rischia di far trovare impreparate le nuove generazioni all'appuntamento con l'innovazione.

Qualità tecnologica e qualità della vita sono le due facce della stessa preziosa moneta che porta l'effigie del progresso di una nazione. La tecnologia è il frutto dell'ostinazione e della tenacia dello sperimentare. L'etica si può definire come autentica tecnologia dell'agire morale per il progresso sociale.

è innegabile – è sotto gli occhi di tutti – come il mondo economico in questi ultimi anni sia peggiorato in modo violento e irrispettoso del valore centrale del lavoro. Si è dimenticato di remunerare in modo corretto e proporzionale il concreto impegno produttivo, premiando all'opposto il sistema finanziario basato su operazioni altamente speculative ed elementi virtuali fondati su modelli predittivi rivelatisi completamente sbagliati come i prodotti derivati. Una ricchezza immateriale del tutto svincolata da un patto di realtà con il mondo della produzione concreta. Non si può moltiplicare la ricchezza quando i beni sono sempre gli stessi: il sofisticato gioco combinatorio della finanza internazionale alla fine non è riuscito nel miracolo promesso di moltiplicare la ricchezza su fondamenti aleatori.

I mutui subprime, oggi sotto accusa, venivano venduti come lo strumento finanziario rivoluzionario in grado di riuscire a moltiplicare ricchezza e possibilità senza chiedere in cambio garanzie. Il meccanismo era il seguente: si finanziava l'acquisto di un immobile valutato cento, poi si arrivava a sovrastimare il valore di mercato della casa che in poco tempo raggiungeva livelli pari a 5 volte la cifra d'acquisto: a questo punto la garanzia reale sull'immobile consentiva un ulteriore finanziamento al consumo che andava ad alimentare un tenore di vita elevato e completamente irrealistico perché basato sull'indebitamento in realtà non garantito. Questa impostazione consentiva di creare una piramide di debiti sostenuta da fondamenta di carta pronte a crollare al minimo vento contrario. Un crescita espansiva dell'economia globale derivata da un'iper valutazione immobiliare sempre crescente. Quando i nodi sono necessariamente venuti al pettine alla scadenza dei finanziamenti, la liquidità si era prosciugata e allo stesso tempo i valori immobiliari sottostanti non corrispondevano più a quelli gonfiati. Questo meccanismo di bolla speculativa si era trasferito anche sul sistema dei *futures* sui prodotti petroliferi e sulle materie prime, alimentando una economia finanziaria iperbolica e sempre più slegata dalla realtà dei mercati degli stock dei beni reali.

Questa speculazione creava un'illusione ad arte radicata sulla tesi che petrolio e materie prime fossero sempre più scarse e dunque strategiche: le dinamiche della domanda dei nuovi paesi in via di sviluppo sembravano alimentare un crescendo potenzialmente infinito della richiesta di questi beni e, dunque, una forma di euforia irrazionale dei mercati.

Una tendenza di sviluppo senza fine si è trasformata in una recessione tanto improvvisa quanto profonda. Personalmente, ricordo il momento in cui ho avuto il presentimento che si stava arrivando a un giro di boa: un ordine importante di alcuni committenti della Turchia – nazione che stava macinando un processo di crescita molto significativa – era stato da loro bloccato improvvisamente nonostante la pesante penale da pagare per non aver rispettato il contratto stabilito. L'acciaio non fu ritirato: l'illusione che l'economia potesse solo espandersi ha dovuto risvegliarsi dentro l'imbuto di una pesante e oscura contrazione, che non ha ancora toccato il fondo. Ciò che temevo è purtroppo accaduto, ma allora venivo accusato di pessimismo.

Quando il lavoro diventa troppo facile, ci si deve porre delle domande e non continuare ad accettare acriticamente il sogno di un successo quasi miracoloso e senza sforzi. Per competere sui mercati è fondamentale essere competitivi, non basta essere semplicemente presenti sfruttando una congiuntura apparentemente favorevole. Serve una buona organizzazione e non la sola capacità di produrre a getto continuo un prodotto che si vende da solo. Tutto questo non rientra nel contesto disegnato dalle regole di un mercato reale e concorrenziale, ma è fondato su elementi estranei o esogeni, che influenzano significativamente la normale dinamica di domanda e offerta e, conseguentemente, di politica di prezzo. Fattori come bolle speculative alterano il funzionamento del mercato, sono il frutto di azioni pilotate ad arte: sono azioni immorali e alla lunga discorsive della sovranità del libero mercato: alterano i valori in gioco nel breve magari anche medio periodo, ma poi improvvisamente si trasformano in un falò della ricchezza che viene bruciata in un grande immenso rogo.

Ma dietro a questo disastro non c'è il destino, ma precise azioni deliberate, volti e persone che dolosamente con intenzione o colposamente con negligenza o assenza colpevole di professionalità, hanno, con i loro comportamenti, creato il danno. Comportamenti spesso anche criminali, ma certamente sempre immorali. Basta riflettere sul fatto che proprio mentre le società stavano crollando, il management rispondeva non con dimissioni o «*mea culpa*», ma con l'estremo aumento dei compensi nel tentativo finale di assicurarsi ancora qualche plusvalenza o *stock options* prima del fallimento. Un disastro finanziario, ma anche un crollo morale che pone un'intera classe dirigente di fronte al problema di un ricambio generazionale, in una necessità di arrivare a una sorta di palingenesi morale, scrivendo un punto a capo per ripartire da zero con uomini nuovi al comando.

(Fortunatamente negli Stati Uniti gli errori si pagano, al contrario di quanto avviene in Italia.)

Le società di *rating* assegnavano ancora una doppia AA alla Lehman Brothers fino a pochi giorni prima del fallimento! L'informazione e la trasparenza sono state del tutto assenti rispetto alla situazione che è andata presentandosi, invece al momento della crisi hanno funzionato da moltiplicatore dell'ansia, contribuendo ad aumentare le propensioni al disinvestimento da parte dei risparmiatori e degli azionisti. In effetti, l'informazione che avrebbe dovuto porre le domande giuste nei momenti di euforia, ha svolto il ruolo di volano per la crisi.

A questo punto, di fronte all'attuale situazione, è davvero indispensabile mantenere i nervi saldi e cercare di far lavorare le persone nel migliore dei modi possibili. Dovremmo, a mio parere, ricorrere a uno strumento eticamente appropriato come il contratto di solidarietà e avvalersi della cassa integrazione solo come «*extrema ratio*»: la risposta che troviamo più equa per reagire al calo della domanda e della conseguente produzione è quella di far lavorare più gente, per esempio strutturando turni di sei ore piuttosto che di otto, cercando di integrare il salario con strumenti interni: in questo momento è prioritario cercare di mantenere occupazione e difendere il salario delle famiglie.

Si tratta di una scelta etica e di responsabilità. Di fronte alle ragioni unanimemente riconosciute della produzione e della tutela dei posti di lavoro, in un momento eccezionale come quello che attraversiamo, occorrerebbe maggiore rispetto per il valore del lavoro e delle priorità più stringenti piuttosto che una tendenza all'applicazione troppo letterale di norme e regolamenti che rischiano di bloccare e penalizzare le ragioni del lavoro e del normale flusso produttivo. Questo atteggiamento, in una fase così recessiva, rischia di uccidere il lavoro.

Inoltre, il nostro Paese ha un'ulteriore urgenza: la necessità di infrastrutture pubbliche utili che aiutino la competitività del sistema e che perciò siano guidate da pubblici amministratori dotati di competenza e di senso di responsabilità. Il livello spesso ancora insoddisfacente dei servizi erogati dalla Pubblica amministrazione è il risultato di regolamenti interni troppo bizantini, complicati e autoreferenziali uniti a un livello organizzativo poco razionale. Troppo spesso la Pubblica amministrazione è guidata da persone con una inadeguata competenza e una scarsa autorevolezza professionale, non in grado quindi di prendere decisioni rapide, sagge e di autentica utilità collettiva. Nel dialogo con la Pubblica amministrazione ci si trova frequentemente a vivere una condizione non di cittadino ma di suddito rispetto all'arroganza dei poteri amministrativi locali.

La gravità della crisi nelle sue implicazioni strutturali e congiunturali può dunque paradossalmente costituire anche una eccezionale fase di rinascita del nostro sistema-Paese.

Partecipo al consiglio di amministrazione di una Banca Popolare: una banca radicata nel territorio. Già in tempi non sospetti, fin dal marzo dell'anno scorso abbiamo deciso di evitare in qualsiasi modo la creazione di prodotti derivati: abbiamo preferito perdere eventuali clienti piuttosto che avvalerci di un modello di finanza che poi, come abbiamo visto nel tempo, ha rappresentato il vero e proprio fulcro della crisi. In una fase come questa, il ruolo delle banche, e di quelle popolari in particolare, rappresenta un fattore indispensabile per mantenere in vita l'economia dei territori. Del resto se gli istituti di credito non erogano il denaro, a che cosa servono?

Si deve cercare, oggi più di ieri, di lavorare bene all'interno della propria azienda e contenere al massimo i costi, non smettendo di investire ma rinnovandosi continuamente. Gli investimenti dovranno essere certamente razionalizzati ma non fermati: non ci sono alternative, questo è il modello capitalistico basato sull'accumulazione e sviluppo produttivo del capitale: chi saprà farlo potrà crescere, gli altri si fermeranno.

Nel marzo 2004 è successo quello che non era successo in vent'anni: di colpo c'erano i porti che non riuscivano a consegnare le materie prime ai cinesi, e si era alzata la domanda d'acciaio nel mondo. Si è andati avanti a questo impressionante ritmo sino all'anno scorso. Pur realizzando insieme a Giappone e Corea circa il 60 per cento dell'acciaio del mondo, la Cina mostra ancora un forte bisogno interno di acciaio. Da questo punto di vista la concorrenza cinese non ci spaventa molto perché, pur producendo, rimane ancora un grande mercato d'acquisto.

Un'ulteriore esperienza che mi ha segnato personalmente è relativa al mio viaggio a Dubai su invito della Steel Orbis Steel Lme/Steel Futures.

La sola città di Dubai nel 2008 ha consumato più acciaio di un paese come la Germania. Visitare quell'immenso cantiere nel deserto che è Dubai è scioccante. Il ritmo di lavoro e le condizioni economiche imposti agli operai immigrati si avvicinano a una variante contemporanea dello schiavismo: 12 ore al giorno, 7 giorni su 7, con una retribuzione di 100 dollari al mese.

Mentre allo stesso tempo si trovano maestosi grandi alberghi con i contorni dalle porte d'oro. Mega costruzioni che sono un immenso inno al consumismo. Cattedrali nel deserto del consumo di lusso. Il sogno delle mille e una notte si trasforma nell'incubo in pieno giorno di un immenso cantiere infernale alla temperatura di quaranta gradi all'ombra. Il tutto per realizzare la follia kitsch di campi da sci dentro immensi palazzi-frigorifero.

Energie dissipate nello spreco energetico più lontano da un'idea di sviluppo sostenibile e razionale del pianeta.

Se questo è il futuro, lo considero un futuro moralmente malato.

C'è qualcosa di estremo in tutto questo, è una metafora di un capitalismo che deve ritrovare un giusto percorso di direzione razionale e morale.

(Ruggero Brunori, amministratore delegato della Ferriera Valsabbia)