

## L'abito pragmatico della moralità

*Sergio De Luca*

Vivere l'esperienza manageriale di una storica società quotata in Borsa, altamente capitalizzata e internazionalizzata, induce a interrogarsi costantemente sulle motivazioni di fondo, sulla legittimazione e sul significato dell'agire nella concreta produttività del sistema industriale e della tecnologia avanzata.

Gestire un gruppo con oltre 4200 collaboratori, di cui circa un terzo in Italia e il resto all'estero, permette di mantenere un punto di vista privilegiato sulle condizioni evolutive del nostro Paese e contemporaneamente uno sguardo sintonizzato sulla dinamica dello scenario globale.

Interrogarsi sul rapporto tra etica e performance di efficienza, rappresenta una provocazione intellettuale particolarmente suggestiva e proficua, proprio perché si intrecciano ragionamenti di tipo filosofico con analisi di carattere macroeconomico senza smettere l'abito speculativo e nemmeno quello pragmatico.

La riflessione su questi argomenti si ispira a categorie alte e antiche come quelle del pensiero etico, confrontandole con le urgenze e le istanze quotidiane di concretezza delle scelte operative del business: il dovere di scegliere, l'onere di dare risposte, di prendere rapide decisioni strategiche in contesti ad alta competitività e massima complessità sistemica e organizzativa.

Il rigoroso Aut-Aut dell'etica deve essere declinato nella complessità di scelte di massimizzazione dell'utilità e moltiplicazione del benessere tenendo conto di una molteplicità di fattori interrelati. Riflettere quotidianamente sul senso della missione dell'azienda, senza ridurre tutto all'unica sfera microeconomica del profitto aziendale svincolato da un contesto più ampio di riferimento, è la virtù principale di un management efficiente e illuminato, di un *decision making* puntuale sulle emergenze, ma anche in grado di anticipare gli scenari a venire di un futuro oltre il puro e semplice presente. È innegabile che generare valore per i clienti rappresenta una priorità indiscutibile senza la quale viene meno il senso intrinseco della funzione imprenditoriale.

Una società come Ansaldo con un percorso di oltre centocinquanta anni dietro le spalle, deve la propria capacità di sopravvivere alle mille turbolenze attraversate, alle crisi strutturali incontrate e alle continue fluttuazioni del mercato, a una forte motivazione in termini di tenacia, di ricerca dell'eccellenza, di capacità di adattamento alle metamorfosi dei mercati unita all'attitudine a raccogliere le sfide del cambiamento, considerate come occasione di vera crescita e selezione competitiva.

Senza una grande curiosità e una salda fiducia nelle ragioni del futuro non si può trarre oltre l'orizzonte del lungo periodo, dove la parola ricchezza si traduce in autentico stabile valore. Dunque il dovere cui tendere è creare profitti per gli azionisti, occasioni di lavoro per i propri collaboratori interni e generare indotto economico per i fornitori, mobilitando un benefico circuito virtuoso di relazioni produttive e circolazione di ricchezza. Scegliere la quotazione in Borsa significa essere disposti ad aprirsi a una trasparenza assoluta e al giudizio continuo di investitori assolutamente esigenti.

Una vera leadership etica richiede di saper mantenere una navigazione lineare e coerente sui mari agitati dei mercati azionari.

Il nostro business, quello dei sistemi di trasporto e degli impianti di segnalazione di sicurezza, si svolge necessariamente dentro una pianificazione di lungo periodo con contratti a durata pluriennale. Una prospettiva industriale che si consolidi nel tempo deve essere guidata da obiettivi comprensibili, trasparenti, cartesianamente chiari e distinti, e capaci di durare. Clienti, azionisti, dipendenti devono essere rispettati e trattati con la massima correttezza e lealtà, mantenendo una *fairness* di fondo come guida costante e irrinunciabile nelle relazioni.

Sarebbe miope e autolesionistico, oltre che scorretto e disonesto, ingannare i propri *stakeholders*. Occorre praticare una conduzione non depredatoria degli asset aziendali, ma capace di una scommessa in favore della propria azienda. Ogni seria analisi è subordinata a una visione, a una interpretazione del mondo in cui ci si muove: senza visione si rischia di perdersi in una mancanza di direzione, per questo l'etica è un dovere ma anche uno strumento di navigazione nel senso e nella visione aziendale.

Una fondamentale dimensione del nostro business è garantire la sicurezza nella mobilità ferroviaria.

Il trasporto ferroviario è di fatto il sistema di trasporto più sicuro: ma questa sicurezza non nasce per caso, ma è il risultato delle prestazioni di aziende che hanno acquisito conoscenze, tecnologia e processi di qualità. Questa motivazione è fondamentale nel nostro agire. Il nostro business impatta sulla sicurezza di impianti e delle persone come utenti finali. Precisione, puntualità nel rispetto di regole e di standard seguendo un rigore e senza mai aggirare le previsioni normative o regolamentari che determinano le *best practices* del nostro lavoro. Il bene supremo è la vita, per questo occorre lavorare per migliorare sempre innovando i livelli di sicurezza attiva e passiva. Abbiamo necessità di operare con relazioni di lunga durata con i nostri fornitori e committenti in un rapporto di trasparenza.

Ma anche all'interno si tratta di operare con consapevolezza e responsabilità. Il nostro è un lavoro di squadra. Lavorare in team significa fidarsi reciprocamente. La sicurezza non è un costo economico ma un investimento per la tutela delle persone che richiede un'alta dose di serietà e capacità di resistere alle pressioni economicistiche che tendono a incidere sul perfezionismo e la qualità del lavoro. Per ottenere un risultato significativo occorre che le persone che vi lavorano, a cominciare dal top management, sentano in grande misura l'impatto morale del proprio agire.

Non si realizza un risultato economico nel lungo periodo senza la consapevolezza delle implicazioni etiche del nostro operato. La qualità, che è una delle riflessioni pregnanti della filosofia manageriale più avanzata, nasce dal fatto che ciascuno faccia bene e fino in fondo quello che deve fare: la necessità dell'imperativo economico che non deve rimuovere la consapevolezza dell'orizzonte etico dentro cui la società deve costruire il proprio nucleo di relazioni morali e collaborative.

Il nostro sistema-Paese sta vivendo, in linea con un contesto congiunturale internazionale, un momento di particolare criticità che richiede un investimento infrastrutturale su tutto il territorio. Il nostro ruolo come azienda consiste nel contribuire allo sviluppo delle infrastrutture del trasporto pubblico, sia ferroviario sia metropolitano. Investimenti che oltre a generare utilità strategiche e infrastrutturali per il Paese nella direzione di un modello evoluto e moderno della mobilità, rappresentano anche un significativo stimolo alla domanda secondo il modello interpretativo keynesiano di cui l'economia non solo italiana sente il bisogno per ricominciare a riprendere fiducia.

Il sistema di trasporto ferroviario è un caso paradigmatico di modello virtuoso di economia con grande efficienza di esternalità positive per l'intera Nazione, grazie alla sostenibilità in termini di impatto ambientale ed energetico del servizio che offre. Il trasporto ferroviario è stato il modello positivo di sviluppo dell'Ottocento, e sta tornando a essere protagonista nel nuovo millennio.

Un grande paese come l'Italia non può che darsi una crescita corretta ed equilibrata, per questo non può rinunciare alla struttura portante di una solida industria competitiva allineata su standard europei.

Lo sviluppo industriale richiede buone sinergie organizzative tra una molteplicità di attori, un *know-how* avanzato in costante evoluzione, una strategia comune che sappia valorizzare il meglio della tradizione delle imprese. L'industria richiede spirito di gruppo di organizzazione, di passione per il lavoro. Richiede coordinazione: la performance aziendale è il frutto della sequenza di centinaia di operazioni, di una catena del valore incentrata sul processo di selezione dell'efficienza.

Un'operazione di trading sul mercato finanziario invece, con un puro spostamento di una decisione, mobilita grandissima ricchezza in un istante: una totale virtualizzazione finanziaria delle operazioni di creazione di ricchezza.

Lo sviluppo della vita associata di un paese non è il frutto del genio individuale, ma di un tessuto di connessioni solide, strutture armoniche ed etiche tra tutti i protagonisti del processo economico e produttivo. La possibilità di salvaguardare il tessuto sociale del Paese riposa sulla condivisione dei valori etici di correttezza e della lealtà.

Il processo erosivo del tessuto industriale italiano è anche un venir meno dei valori di una società giusta ed equilibrata, economicamente e socialmente. L'industria è un contesto di storia e cultura, l'Ansaldo è stata fondata nel 1853 per cui è per definizione parte della storia dell'Italia avendo attraversato Ottocento, Novecento e giungendo al Nuovo Millennio.

Il sistema industriale è un asset decisivo e deve mantenere una competitività nel panorama internazionale senza dover ricorrere ad antistoriche forme di protezionismo più o meno manifesto.

Non possiamo realizzare in alcun modo alcuna forma di ritorno al passato: il destino dello sviluppo non può che essere in un contesto di libero e corretto mercato internazionale.

Bisogna riscoprire i valori autentici del lavoro, dei sacrifici che dobbiamo affrontare oggi per garantire un futuro alle nuove generazioni.

Abbiamo ereditato un patrimonio di reputazione sul mercato rappresentato dalla grande tradizione manifatturiera italiana. Non possiamo sprecare il lavoro delle generazioni che ci hanno preceduto.

Dobbiamo garantire una prospettiva alle nuove generazioni, per fare questo dobbiamo essere in grado di sostenere al meglio la competizione internazionale, recuperando una sorta di *moral commitment* tra le aziende e il Paese per una nuova motivazione allo sviluppo.

(Sergio De Luca, amministratore delegato di Ansaldo STS)