

Etica ed economia: un quadro da ricomporre

Gabriele Galateri di Genola

Parecchi anni fa, quando ancora vivevo e lavoravo a Torino, ebbi l'occasione di partecipare alla cerimonia del conferimento a Amartya Sen, non ancora Nobel per l'economia, del Premio Internazionale Senatore Giovanni Agnelli per la dimensione etica nelle società avanzate.

Già da tempo Sen metteva in guardia sui rischi di una crescente divaricazione tra la sfera economica e quella etica.

Ricordo che nel suo intervento torinese, che pure non si concentrò su questo tema, il concetto di fondo era comunque perfettamente coerente: l'economia può essere molto più produttiva se sta ben attenta alle considerazioni di natura etica che plasmano il comportamento e il giudizio delle persone. Persone, sottolineò Sen, che sono tutt'altro che pure e semplici massimizzatrici di gretti interessi personali: non si vive solo di interessi, si vive anche di altre motivazioni altrettanto forti, di passioni, di preoccupazioni per gli altri, di idee. Comprendendo nelle «idee» i «valori» che ne stanno alla base.

Certo, Sen aveva di mira le grandi questioni planetarie della distribuzione disuguale dei diritti e delle risorse, della tensione fra democrazia e mercato, della libertà. Ma ciò che diceva e gli avvertimenti che lanciava potevano ben valere, e valgono, tanto a livello globale quanto a livello locale. E mi sono sempre tornate in mente quando poi ci siamo misurati con i tanti disastri – da Mani Pulite al crollo delle tigri asiatiche, dallo scoppio della bolla Internet agli scandali dei bilanci truccati di Enron, WorldCom e di molte altre imprese anche italiane, fino al recente e gravissimo tracollo della finanza internazionale – che abbiamo attraversato in questi vent'anni.

C'è chi dice che è tutta questione di regole più o meno rigorose. Non credo che sia così. Le regole devono essere rispettate, ma non possono sostituirsi totalmente ai criteri di buon senso, equità, equilibrio.

Un esempio. Non c'è regola che impedisca di fare operazioni di finanziamento con una leva di cinque, sei volte l'*equity*. Ma operazioni del genere sono estremamente discutibili sotto il profilo etico. Per la semplice ragione che mettono a serio rischio, per non dir di peggio, la sopravvivenza stessa di un'impresa e la vera ragione della sua legittimazione sociale, cioè la capacità di creare valore nel tempo. Questa capacità, solo per fare un altro esempio, viene distorta e alterata anche da sistemi di incentivazione e di retribuzione del management che nulla hanno a che fare con solidi e duraturi risultati aziendali e con la qualità del servizio prestato, mentre molto hanno a che fare con posizioni di potere, con operazioni prive di reale fondamento industriale, con l'avidità personale.

Ciò che fa la differenza tra un'impresa e l'altra non sono le regole, non sono i magari eccellenti e ben reputati sistemi di *corporate governance*; ciò che fa la differenza sono, per prima cosa, l'integrità, il rigore morale, l'indipendenza intellettuale, la trasparenza degli amministratori.

È una questione di assunzione individuale di responsabilità, di capacità di dire «sì, quando è sì» e «no, quando è no», anche se si va contro le convenienze, il quieto vivere, i propri interessi immediati.

Il coraggio della responsabilità ha le sue durezze, ma è molto più «produttivo», come diceva Sen, sia per le aziende sia per il sistema economico nel suo complesso.

Ci aiuta, infatti, a costruire imprese sostenibili, quelle imprese che si muovono su orizzonti ampi e profondi, non solo perché sanno incorporare nelle scelte e nelle decisioni di breve periodo anche le premesse per il proprio sviluppo di lungo termine, ma perché sono aperte a una relazione rispettosa e sensibile verso tutti i propri *stakeholders*.

Per primi i dipendenti, che rappresentano – con le loro competenze, il loro desiderio di realizzarsi nel lavoro, la loro aspirazione a riconoscersi in un impegno creativo comune – il più prezioso capitale di un'azienda.

È un capitale molto delicato, tanto più capace di esprimere il proprio potenziale, quanto più la qualità dei rapporti umani è messa effettivamente al centro del sistema dei valori dell'impresa, la gestione è costruita sul consenso più che sull'imposizione, e il gioco di squadra fa premio sull'individualismo e sugli atteggiamenti opportunistici dei singoli.

E, dal momento che viviamo in un contesto operativo sempre più internazionale, aggiungerei a tutto ciò anche un'ulteriore dimensione, che investe in particolare i manager: mi riferisco alla capacità di operare in un ambiente multiculturale, comprendendo il valore della diversità e facendo convivere diversi punti di vista per anticipare o risolvere i conflitti. Su questo obiettivo occorrerà concentrare una sempre maggiore attenzione formativa.

Ma gli *stakeholders* dell'impresa sono anche molti altri: clienti, fornitori, comunità, istituzioni, fasce deboli del mercato, generazioni future.

Un'impresa incardinata su valori solidi sa perfettamente che la sostenibilità del proprio sviluppo dipende anche dalla qualità delle relazioni che instaura con questi interlocutori. Non si cresce e non si prospera se tutta la società intorno non cresce e prospera. Dunque, tra le responsabilità di impresa vi è anche quella di dedicare una vera attenzione ai bisogni sociali, alla qualità della vita delle persone, all'ambiente e, più in generale, alla ricerca di equilibri tra interessi e aspettative diversi.

Tutto questo, mi pare, concorre a delineare il profilo di quella leadership economica che può e deve portare l'Italia fuori dalle secche della crisi attuale avendone imparato fino in fondo la dolorosa lezione, visto che gli avvertimenti che pure ci erano giunti non sempre sono stati tenuti nel dovuto conto.

La crisi, come tutte le crisi, è un grande momento di trasformazione.

Per orientare al meglio questa trasformazione non c'è alternativa a quella di ricomporre la frattura tra etica ed economia.

Questa è la sfida che ci attende.

Affrontarla è un dovere verso noi stessi, ma soprattutto nei confronti delle giovani generazioni, il cui futuro è sempre e comunque segnato dagli esempi che ricevono. E se l'esempio gli restituisce il valore della responsabilità, quel futuro avrà ampie probabilità di essere migliore.

(Gabriele Galateri di Genola, presidente di Telecom Italia)