

## **L'etica come costante sforzo imprenditoriale**

*Luciano Sita*

Quando l'impresa lancia la sfida sui valori morali e decide di approvare autonomamente un codice etico si trova a dover affrontare due ordini di questioni: innanzitutto come arrivare a declinare valori condivisi, successivamente come rendere effettivo e concreto ciò che viene sancito e promesso sulla carta. Trovo che su un terreno come quello dell'etica non si possa arrivare in alcun modo a scegliere e ordinare una scala di valori in modo verticistico dall'alto. Non si arriva a un codice etico solo in virtù di un management illuminato che cala dall'alto una serie di valori etici a cui l'organizzazione deve passivamente aderire adeguandosi. Non si può trasformare un'organizzazione complessa come un'azienda solo grazie a una decisione di una dirigenza illuminata e aperta ai valori. Per arrivare all'etica non basta un puro atto di volontà, ma è necessario avvalersi di un metodo e compiere un percorso collettivo e condiviso: è indispensabile coinvolgere le persone che fanno parte dell'organizzazione. Questo è, a mio avviso, l'unico modo per arrivare a una sintesi. Altrimenti ci si scontra con le usuali aporie dell'etica, in particolare con i dilemmi che sin dall'origine appartengono alla sua dimensione: la dicotomia tra la declinazione soggettiva e individuale e la declinazione oggettiva e sociale dei valori etici.

L'azienda è un insieme di soggettività e sensibilità particolari, fatta di convinzioni morali e prospettive differenti su molte questioni, ma occorre cercare di selezionare e sintetizzare una visione in qualcosa che sia vissuto in modo possibilmente omogeneo pur rispettando le convinzioni etiche individuali. Ma non perché l'etica sia il verbo con il quale andare a conquistare il consenso della comunità, ma rappresenta qualcosa che proviene dalla motivazione profonda e dalle istanze delle persone. Essa rappresenta il punto di armonizzazione e di migliore approssimazione possibile della composizione dell'insieme dei comportamenti delle persone che operano all'interno dell'azienda e che devono trovare una spontanea sintesi orizzontale e un equilibrio di relazioni intersoggettive fuori da una imposizione verticale: in questo caso l'etica rappresenta il rispecchiamento delle idee della leadership. L'etica non è una norma giuridica, non è sanzionabile, non può essere verticale, ma deve essere voluta. Noi abbiamo lavorato su gruppi di persone che rappresentavano la popolazione aziendale, li abbiamo fatti discutere e dialogare tra loro su cosa intendessero per «etica» attraverso dei focus group guidati da animatori che hanno facilitato questo processo maieutico e dialettico in modo tale da rendere possibile l'emergere di una razionale interpretazione di etica pratica e realizzabile e non solo l'espressione di un sogno utopistico e ideale di etica astratta. Senza un lavoro in profondità di questo tipo l'etica soggettiva e interessata dell'individuo può esprimere delle derive del tipo: l'azienda è etica solo se soddisfa tutte le mie richieste e mi fornisce la massima tranquillità e sicurezza del posto di lavoro unita alla migliore retribuzione possibile.

È importante il percorso di elaborazione e di sintesi dei contenuti etici, ma è anche fondamentale attivare un processo di comunicazione successiva: l'etica allora diventerà una presenza quotidiana e familiare, rintracciabile anche nel paesaggio dei contesti di lavoro con l'affissione di appositi cartelli che richiamano costantemente l'attenzione sui valori, una sorta di segnaletica morale perché l'etica possa orientare la direzione di cammino dell'impresa.

Quando si entra in azienda si riceve un codice etico che contiene non solo regole di comportamento, ma la vera e propria esplicitazione di una filosofia di lavoro fondata su una intrinseca visione morale che individua un certo modo di rapportarsi alla comunità allo scopo di istaurare un determinato clima relazionale di fiducia. Proprio quelli etici sono i valori veramente fondanti: è a partire da loro che si origina tutto il resto e, in mancanza di essi sarebbe perfettamente inutile partire dalla professionalità. Quest'ultima è semmai un dato che deve essere inteso per acquisito.

Poi, una volta giunti all'individuazione dei valori condivisi, si pone il problema della loro attuazione nella complessità della vita aziendale. E qui ha inizio la sfida.

Il dilemma eticamente più stringente nel ciclo di vita di un'impresa è riuscire a coniugare, nella migliore approssimazione possibile, l'etica di impresa a quella individuale. E, in una tale direzione, non ci si deve fare troppe illusioni circa l'inevitabile natura conflittuale degli interessi in gioco.

Abbiamo dovuto affrontare sfide e passaggi sofferti: la nostra impresa è cresciuta attraverso la transizione a volte drammatica delle acquisizioni. Tutte le volte che abbiamo portato a termine operazioni di M&A abbiamo dovuto affrontare il problema etico di comunicare il senso e le motivazioni di quello che si stava facendo alla comunità aziendale. Quando abbiamo tentato di salvare la Yomo, ciò significava rischiare la sicurezza del posto di lavoro per tutti pur di vincere questa battaglia. Si è trattato di una decisione non facile, soprattutto quando i problemi hanno cominciato a palesarsi in tutto la loro crucialità. Dare un futuro alla Yomo richiedeva una sfida epocale, una seria operazione di ristrutturazione che metteva in discussione molti posti di lavoro considerati stabili e sicuri. L'etica dell'impresa significa aprirsi al possibile e al futuro, o conservare lo status quo e cercare l'omeostasi dell'organizzazione e la conservazione del presente? Vivere il quotidiano conservando equilibri consolidati ma provvisori, o raccogliere la provocazione di sfide strategiche? Devo ammettere che non si ricorda a memoria d'uomo una stagione così impegnativa come questa dal punto di vista dei dilemmi etici. Una sfida totalmente inedita, come il modello di crisi che stiamo attraversando. Cadendo il valore del mercato, perché è questo il vero grande problema di fronte al quale ci troviamo, le imprese si vedono costrette a trovare margini di valore all'interno dei propri processi. Un dilemma etico tra coraggio e prudenza. Investire sul futuro o aspettare di vedere qualche segnale anche debole all'orizzonte che ci indichi la fine della recessione.

Noi abbiamo fatto una scelta di campo: abbiamo investito 37 milioni di euro per rafforzare gli impianti produttivi e per aprirci un varco sulla crisi, così quando ne usciremo, noi saremo reattivi e più competitivi di prima.

Gli investimenti pubblicitari sono crollati del 20 per cento.

Diversamente da questa tendenza, noi invece aumenteremo gli investimenti del 10 per cento, in questo modo la nostra comunicazione viene aumentata del 30 per cento. Vogliamo intercettare il mercato nuovo che verrà a determinarsi dopo la crisi. Questo è il mestiere dell'imprenditore: saper prendersi dei rischi calcolati. Sapersi prendere le responsabilità delle scelte di investimento anche e soprattutto in un momento di grande incertezza come quello attuale. Solo sapendo nuotare contro corrente è possibile creare sviluppo, redditività e occasioni di lavoro nel medio termine garantendo sostenibilità e presenza nel mercato.

A fronte della drammaticità del momento, ci viene raccontato che l'arretratezza del nostro sistema bancario ha rappresentato un elemento virtuoso e alla fine prezioso. Ma, invece, si deve ammettere che l'arretratezza del sistema del credito ha innanzitutto penalizzato il sistema economico del Paese. Avevamo un'economia che cresceva lentamente, con salari che crescevano lentamente mentre le banche facevano degli utili incredibili. Prima della crisi le prime cinque banche del nostro Paese macinavano utili su utili, suscitando l'invidia dei gruppi esteri che non a caso decidevano di entrare nel nostro appetibile mercato del credito. Non si può non riconoscere che gli utili realizzati dalle banche siano stati ottenuti grazie ai margini guadagnati su commissioni e attività bancarie del tutto superiori alla media degli altri paesi: possiamo dire che sia stato etico tutto questo? Ha generato efficienza, o ha impoverito le tasche dei clienti? È stato davvero un punto di forza del Paese? A me non sembra assolutamente. Questa è una arretratezza che abbiamo già pagato e che pagheremo ancora. Il problema vero è che noi non sappiamo se sia davvero garantito il minore rischio di default del nostro sistema bancario in generale, o di alcuni suoi gruppi. Gli utili delle aziende di credito che si espandono nelle aree a rischio insolvenza come l'Est europeo sono utili autentici, o sono invece tali solo nel mercato virtuale e speculativo dei mercati finanziari? Personalmente sono scettico di fronte a chi magnifica la tenuta del nostro sistema bancario rispetto al resto dell'Europa. Del resto un paese con un celebrato sistema bancario che intercetta il risparmio, peraltro diminuito, e non lo restituisce all'impiego produttivo non può che accelerare il proprio declino.

Il nostro è un Paese incerto e malfidente che tende a tesaurizzare e immobilizzare la ricchezza alla ricerca di rendite di posizione piuttosto che di investimenti produttivi. Certamente è anche un paese diverso dagli Stati Uniti, dove si sono indebitati i consumatori e il sistema bancario e finanziario ha collocato crediti «inesigibili» in tutto il mondo per oltre dieci anni senza che nessuna Autorità di vigilanza intervenisse a denunciare il sistema. Gli Usa hanno sfruttato opportunisticamente il sistema che hanno contribuito a creare, ma saranno anche i primi a riprendersi. Mentre per noi sarà molto più lungo il processo di fuoriuscita dalla crisi. L'ombrello europeo ci ha salvati, e bisognerebbe ricordarlo a coloro che dicevano che bisognava tenersi alla larga dall'euro. In questo Paese è permesso dire un giorno una cosa e il giorno dopo il contrario senza essere costretti alla coerenza: manca un'etica della coerenza, un'etica del discorso. In questo difficile momento, una congiuntura positiva è certamente quella del calo del prezzo dei prodotti petroliferi e del ribasso del costo del denaro: questi margini dovuti al risparmio sulla bolletta energetica dovrebbero essere impiegati nello stimolo alle attività produttive e, invece, vengono trattenuti dallo Stato perché si teme di non riuscire a collocare i titoli del debito pubblico. Questo è il vero problema, il rischio di default del Paese determinato dalla mancata sottoscrizione dei titoli di Stato: un rischio che non viene mai nemmeno lontanamente dichiarato: c'è una voluta rimozione del problema. Anche sul fronte delle politiche monetarie bisogna riconoscere che a fronte delle giuste e pronte decisioni della BCE, calano i tassi ma aumentano gli *spread*: il costo reale del denaro è ancora caro. Del resto il costo del denaro si forma su un mercato che è libero e dunque non è possibile intervenire oltre l'abbassamento del *prime rate*: si è voluto il libero mercato del denaro e adesso ne subiamo gli effetti. Le Autorità di vigilanza hanno compiti più di *moral suasion* che di controllo capillare ed effettivo. Qui c'entra l'etica e non solo il diritto. La rete capillare delle Pmi è sempre stata quella che nel nostro Paese ha retto il sistema. Non si è mai visto un ricorso alla cassa integrazione di questo livello. Noi abbiamo un grande bisogno di sostenere la Pmi perché se cade perdiamo una diffusa capacità di rischiare e fare impresa, che è uno dei valori fondanti della nostra economia, perdiamo dei saperi, perdiamo delle esperienze, perdiamo della fiducia, perché tutto improvvisamente si paralizza. Invece di fare un processo di propaganda mediatica per diffondere un ottimismo di facciata, servono provvedimenti concreti, veri: non serve annunciare, si deve realizzare.

Invece di declinare in chiave politica l'uso delle parole, bisognerebbe declinarlo in chiave di etica della responsabilità e di onestà intellettuale, che è la preconditione per essere credibili di fronte al Paese. Non si deve illudere gli italiani solo per mantenere consenso e potere: questo si trasforma in un boomerang quando si trasforma in disillusione. Ma c'è anche un problema di coesione. In un paese così in crisi come il nostro ci troviamo di fronte a mille conflittualità, non c'è nulla che unisca la gente. Chi governa dovrebbe darsi la priorità etica di lavorare per la coesione del Paese, almeno su alcune questioni chiave di fondo che diano alla gente un messaggio di fiducia. Non si possono rimuovere i dati della crisi, il calo del Pil, gli indicatori economici internazionali. Bisogna lavorare nel sociale per attutire e puntellare la struttura sociale dell'Italia.

Bisogna avere consapevolezza della difficoltà e non nascondersi dietro un velo mediatico di ottimismo forzoso. Pensiamo all'ondata di rivolta contro i manager che si va diffondendo in Francia, un segnale di una protesta e una disperazione che individua nel management il simbolo dell'avversario; è un sintomo di uno spettro che sembra aleggiare sulla crisi: la rivolta di una nuova classe di disperati senza volto né speranza. È necessario perciò garantire un atteggiamento serio, fatto di senso di responsabilità e ricerca assoluta di coesione sociale interclassista: l'esempio sono gli Usa con Obama, dove c'è davvero un Presidente di tutti gli americani, solo allora i sacrifici sembrano avere un senso

e uno scopo, proprio perché c'è credibilità della leadership fondata sulla verità, la dignità, l'onestà intellettuale, il desiderio di cambiamento: in una parola, l'etica.

*(Luciano Sita, presidente della Granarolo)*