



**Intelligenza e amore,
fattori di buon governo delle imprese, delle istituzioni, dei
territori**

24 MAGGIO 2017 (Assolombarda, Milano)

“Bene comune e comportamenti responsabili nelle imprese e nelle istituzioni”: questo il titolo di un recente studio dell’Istituto per i Valori d’Impresa (ISVI) che si è proposto di individuare le manifestazioni del buon governo e della buona gestione in organizzazioni produttive differenti - profit e no profit, pubbliche e private – e di coglierne le radici nascoste.

Il convegno, relativamente al quale seguono gli atti, ha inteso aprire un dibattito su questi temi coinvolgendo esponenti dell’imprenditoria e delle istituzioni lombarde.

INDICE

Saluti di apertura

Michele Angelo Verna (Direttore Generale Assolombarda)¹ pag. 2

Linda Gilli (Presidente Istituto per i Valori d’Impresa - ISVI) pag. 2

Introduzione al tema

Mario Minoja (Professore Ordinario di Economia Aziendale presso Università degli Studi di Udine e membro del Comitato Scientifico ISVI) pag. 3

Tavola rotonda: “I fattori del buon governo”

Marco Girardo, Caporedattore Redazione economica di Avvenire pag. 5

Ali Reza Arabnia (Presidente e CEO GEICO) pag. 6

Carlo Montalbetti (Direttore Generale Comieco) pag. 7

Aldo Fumagalli Romario (Presidente e AD Gruppo Sol) pag. 8

Mario Vanni (Capo di Gabinetto del Sindaco Comune di Milano) pag. 12

Luciano Ravera (AD IRCCS Istituto Clinico Humanitas) pag. 15

Considerazioni conclusive

Vittorio Coda (Professore Emerito Università Bocconi e Presidente Comitato Scientifico ISVI) pag. 17

¹ Saluto letto da Linda Gilli.

Linda Gilli – Benvenuti. Vi porto anzitutto il saluto del Direttore Generale Assolombarda.

Michele Angelo Verna - Gentile Presidente, relatori, cari associati, signore e signori, gli impegni legati all'assemblea di Confindustria, che è stata celebrata proprio oggi e si è conclusa da poco, non mi hanno consentito di partecipare al vostro convegno, come avrei voluto. Ne sono molto dispiaciuto, non solo per l'occasione mancata di incontrare tutti voi, ma anche per l'interesse, che sento forte e diretto, verso il tema trattato. L'impresa – ne sono convinto – non è solo organizzazione, business plan, produzione e trade. Ognuno di questi aspetti, così come tutti gli altri che compongono la vita aziendale, si rivelerebbe in breve tempo inefficace e non assolverebbe la sua funzione, se non fosse inscritto nella cornice generale della responsabilità sociale e dell'impresa come bene comune. Intelligenza e amore sono termini che, sbagliando, noi uomini d'impresa tendiamo a non utilizzare, un po' per abitudine di linguaggio ma forse anche per una forma di timidezza, di pudore quasi verso un aspetto più intimo, che ci lega anche attraverso i sentimenti alla nostra attività professionale e imprenditoriale, portandovi un valore aggiunto significativo. "L'intelligenza delle emozioni" è il titolo di un saggio di una filosofa americana (Martha Nussbaum) che ha colpito la mia attenzione, quasi casualmente, in una libreria qualche anno fa. Ho poi scoperto che ora è considerato una piccola pietra miliare di una forma di pensiero più larga e inclusiva di quella studiata al liceo che attribuisce anche alle emozioni un valore di conoscenza del mondo. Nel nostro caso, penso sia valida non solo per le imprese ma anche per le istituzioni, per il grande settore del no-profit e per ogni attività umana che comporti una forma di aggregazione e di organizzazione. Ogni attività, per essere sostenibile e profittevole nel tempo, deve ricomprendere e fondere in sé il know-how specialistico, l'ingegneria gestionale, le reti commerciali ma, e direi soprattutto, la cura del capitale umano, la preoccupazione per la salvaguardia dell'ambiente, l'eticità dei suoi comportamenti in tutti gli ambiti in cui si trova a operare. La compliance è ormai a pieno titolo – e lo sarà sempre di più – un fattore della competitività. Dobbiamo tutti sforzarci affinché il rispetto delle regole generali e dei principi ispiratori dei codici etici delle imprese diventi sempre più radicato nella coscienza di ognuno: eliminare le prassi e i comportamenti scorretti, o peggio, fuori legge significa rendere il mercato più trasparente e favorire la libera concorrenza. Con questo convegno, coraggiosamente e meritoriamente, l'ISVI porta alla luce un tema essenziale e ci invita a riflettere prendendo le mosse da una prospettiva inconsueta che ci fa comprendere meglio e più a fondo la nostra realtà. Le esperienze di successo che verranno illustrate nella tavola rotonda – non ho dubbi al riguardo – sono tutte frutto di una combinazione, caso per caso unica e originale, di intelligenza e di amore. Buon ascolto e buon lavoro a tutti.

Linda Gilli – Consentitemi ora una breve presentazione di ISVI, un'associazione senza scopo di lucro che da quasi trent'anni opera in base ad una idea di Giuseppe Crosti e di alcuni esponenti del mondo economico ed accademico italiano, tra cui Alberto Falck e Vittorio Coda. ISVI svolge un'intensa attività, fatta di workshop, convegni, pubblicazioni di casi aziendali, formazione e servizi

per le imprese, per evidenziare e promuovere nel mondo imprenditoriale e manageriale italiano, comportamenti finalizzati all'efficienza e al profitto, ma al tempo stesso alla sostenibilità e alla responsabilità sociale e ambientale.

Nel solco tracciato dal nostro fondatore, coadiuvato da economisti, accademici e imprenditori, i valori che ci siamo impegnati a diffondere si riassumono in una concezione più lungimirante, ampia e sistemica dell'impresa, con i suoi fini, il suo modo di essere e di operare, il ruolo che essa svolge nella società e le relazioni che instaura con i suoi interlocutori. In questa concezione, il profitto non viene né sopravvalutato né sottovalutato, ma è il frutto di un'attività complessa dove l'efficienza si armonizza con comportamenti responsabili, la competitività e la redditività non possono prescindere dalle istanze sociali e ambientali. Tutto viene ricompreso in una visione unitaria e dinamica delle problematiche aziendali propria di chi considera il buon governo delle imprese all'interno del più vasto concetto di responsabilità imprenditoriale e sociale.

Oggi parleremo di "Intelligenza e amore come fattori di buon governo delle imprese, delle istituzioni e dei territori". Secondo uno studio recente di ISVI, dal confronto tra organizzazioni produttive diverse emerge, infatti, che numerosi sono i tratti che accomunano le entità ben gestite e durature: una missione cui fare costante riferimento; il mantenimento di un equilibrio tra economia e finanza; la centralità dell'uomo, il cui coinvolgimento è essenziale in ogni strategia di lungo periodo; la capacità di innescare un circuito virtuoso tra efficienza e sviluppo; la chiarezza sugli obiettivi a lungo termine e sulle criticità da superare. In una cultura del buon governo e della buona gestione, il fatto che un'organizzazione persegua e realizzi il proprio bene, facilita il perseguimento del bene comune. E il perseguimento del bene comune inteso come sviluppo globale delle persone, dei territori e del Paese, è frutto dell'azione corale di tutte le organizzazioni produttive che ne fanno parte.

Nell'ottica di uno sviluppo armonioso e globale della società, l'uomo deve essere al centro del processo. L'azienda è, infatti, un organismo composto e mosso dalle persone che vi lavorano, un organismo che interagisce in un sistema complesso dove operano anche le istituzioni. Ogni componente di questo sistema non è un'isola a sé stante, ma deve collaborare nell'ottica del bene comune. Pubblico e privato devono dialogare in maniera costruttiva. Il profitto e l'ambiente devono rispettarci reciprocamente. Il bene di una singola azienda deve contribuire a quello del comparto cui appartiene che, a sua volta, fa il bene del Paese.

In questo senso ricordiamoci di quanto auspicato da Benedetto XVI nella sua enciclica "Caritas in veritate" e cioè che ogni azione sociale sia orientata da una dottrina e che intelligenza e amore presiedano in egual misura al governo di imprese, istituzioni e territori. L'amore, infatti, non esclude il sapere, ma lo richiede e lo anima dall'interno. Il sapere non è mai solo frutto dell'intelligenza. Se vuole essere sapienza, capace di orientare l'uomo, deve essere condito con il sale della carità. Non c'è l'intelligenza e poi l'amore: ci sono l'amore ricco di intelligenza e l'intelligenza piena di amore.

Mario Minoja – Il mio compito è quello di introdurre il tema che vede poi protagonisti i *panelist* della tavola rotonda e di richiamare i principali contenuti emersi da una ricerca svolta da ISVI e da poco conclusa.

La domanda alla base di questo studio è stata: quali tratti accomunano imprese ed enti locali, realtà profit e non profit, aziende pubbliche e private, che fioriscono e fanno fiorire i territori nei quali operano? Quali tratti accomunano aziende che sanno resistere ai colpi delle crisi e ad avversità inattese, uscendone persino rafforzate? Sono questi i principali interrogativi dai quali ha preso le mosse lo studio promosso da ISVI e da poco concluso dal titolo “Bene comune e comportamenti responsabili nelle imprese e nelle istituzioni”, uno studio fondato su 11 “storie di imprese e di istituzioni” e a partire dal quale è nata l’idea di questo convegno. Da questo studio sono emersi tratti comuni alle aziende con le caratteristiche appena delineate.

- Tutte le realtà esaminate hanno una visione chiara dello sviluppo dell’azienda, ovvero una direzione di marcia ben precisa per far fiorire l’azienda: una direzione di sviluppo lungimirante, sostenibile sotto ogni aspetto, in cui i molteplici obiettivi (economico-finanziari, sociali, ambientali e di soddisfacimento delle attese dei destinatari dei prodotti/servizi oggetto dell’attività produttiva) si compongono ad unità in modo armonico; una direzione di sviluppo che è realizzazione piena della missione dell’azienda. Tra i tanti esempi studiati, la visione di sviluppo di Brunello Cucinelli consiste nel cercare di costruire un’impresa “umanistica”, nella quale le persone sono rispettate e valorizzate, che promuove la bellezza non solo dei prodotti di maglieria che produce e vende, ma anche del contesto in cui la gente lavora (la fabbrica, la mensa) e del territorio in cui è insediata (il borgo di Solomeo in Umbria, il teatro, ecc.). La visione del Sindaco di Reggio Emilia – un altro esempio, nell’ambito della Pubblica Amministrazione - degli anni ’90, e poi fatta propria dal tandem Del Rio-Bonaretti dal 2004, è quella di promuovere lo sviluppo socio-economico della città coinvolgendo e attivando le risorse pubbliche e private della comunità, riconoscendone e valorizzandone le eccellenze e attuando progetti molto ambiziosi. Basti pensare alla stazione dell’Alta Velocità, all’Università, a diversi edifici di interesse artistico che sono stati recuperati in tutta la loro bellezza.
- La visione di sviluppo sfocia e si manifesta in tutti i casi in un miglioramento del sistema di offerta al “cliente” (gli acquirenti, nel caso di un’impresa, i cittadini nel caso di un comune, i malati nel caso di un ospedale e via dicendo) e, nel contempo, in varie forme di valorizzazione dei collaboratori, nel rispetto delle condizioni di economicità, quale che sia la realtà. Il Teatro La Fenice, ad esempio, ha raddoppiato in cinque anni, a parità di costi, il numero di rappresentazioni proposte agli appassionati di lirica; il Comune di Peccioli, cogliendo al meglio le opportunità offerte dalla gestione di una discarica, ha accresciuto enormemente e in forme molteplici le proposte di valore ai suoi cittadini.
- Per realizzare questa visione di sviluppo, la leadership profonde grande impegno ed energie, oltre che ingegno: supera ostacoli e resistenze che si presentano soprattutto quando desidera attuare un disegno innovativo (come quelle dei medici dell’ASL 10 di Firenze, a seguito dell’introduzione delle logiche della *lean production*, o dei sindacati, nel caso del Teatro La Fenice), affronta e supera fasi di crisi (il taglio retroattivo del budget della sanità della Regione Lazio ha messo a repentaglio la sopravvivenza del Policlinico Universitario Campus Bio-Medico di Roma), intraprende percorsi di apprendimento individuale e organizzativo. Tali percorsi implicano investimenti in formazione e impiego di

molto tempo ed energie in riunioni e incontri – con i collaboratori e con gli altri stakeholder – per assicurarsi che la visione sia stata efficacemente comunicata e compresa, per condividere analisi approfondite, per verificare lo stato di avanzamento lungo il cammino intrapreso: emblematico è il caso di Renato Bruno, che trascorre molto tempo – turni di notte compresi – in fabbrica subito dopo l’acquisizione di Zadi, per capire i processi produttivi e le persone che li fanno funzionare, per capire i numeri di tali processi e gli spazi di reale miglioramento dell’efficienza.

- All’origine della concreta realizzazione di queste visioni di sviluppo sta un desiderio profondo, una passione che attiva quelle energie e quell’ingegno, e nel contempo un convincimento profondamente sentito che quella intrapresa è una direzione di marcia non solo bella ma anche realizzabile, per quanto impegnativa e sfidante. Buzzi Unicem ne costituisce un esempio: per realizzare il suo disegno di sviluppo internazionale nel settore del cemento i vertici non si tirano indietro di fronte alla possibilità di acquisire aziende grandi - talvolta più grandi della stessa Buzzi - e complesse (come Unicem, che faceva parte della “galassia” Fiat, e la tedesca Dyckerhoff). Citando i vertici dell’azienda: “Per noi si trattò di un salto epocale. In famiglia erano tutti molto motivati anche se l’impegno finanziario sarebbe stato notevole. Noi avevamo un progetto industriale e sapevamo come valorizzare gli asset fisici e il know-how dell’azienda”.

In sintesi, ciò che anima la leadership di queste organizzazioni e la conduce a elaborare e a realizzare un disegno di sviluppo integrale è uno “spirito d’impresa” con alcune caratteristiche ben precise. Lo spirito che crea, costruisce e custodisce imprese vitali (e, possiamo aggiungere, qualsiasi organizzazione) è spirito ricco di amore e di intelligenza. L’amore è passione per l’impresa, passione più forte dell’attaccamento al proprio io e ai propri interessi; è desiderio inesauribile che l’impresa fiorisca, si sviluppi armonicamente, diventi sempre più bella; è un desiderare e volere il bene dell’impresa senza secondi fini e compromissioni, in armonia con quello di tutti i suoi interlocutori e del suo territorio. Quando è mossa e guidata da questo amore, l’intelligenza è protesa a conoscere con verità la situazione dell’impresa, il suo effettivo stato di salute, il suo reale andamento economico-finanziario, i punti di forza e di debolezza del posizionamento strategico, le opportunità e le minacce provenienti dal contesto esterno, la qualità dei rapporti che l’impresa intrattiene con i suoi diversi interlocutori, a cominciare da quelli più critici, il suo potenziale di crescita della produttività, le sue potenzialità strategiche nei medesimi ambiti di attività e in nuovi ambiti, e così via. E ciò in vista di capire qual è il ‘bene dell’impresa’ e di perseguirlo nel migliore dei modi.

Marco Girardo – Sono Marco Girardo, Responsabile della redazione economica di Avvenire. Prima di introdurre gli ospiti solo due suggestioni in nesso con lo studio ISVI e il libro che ne è scaturito. La prima mi è derivata da un libro che avevo letto anni fa, nel periodo dell’apice della crisi, e che si intitola “Perché le nazioni falliscono”. I due autori - Daron Acemoglu e James Robinson, due economisti americani, uno insegna al MIT e l’altro ad Harvard – hanno cercato di rispondere alla domanda: perché in certi Paesi si è sviluppata una ricchezza e in altri no? La loro osservazione

parte dalla città di Nogales che si divide in due Paesi, parte in Messico e parte negli Stati Uniti. Nel corso dei secoli questa città ha avuto da una parte uno sviluppo profittevole, anche dal punto di vista sociale, dall'altro, invece, un costante declino. Gli autori ritengono che laddove si incontrano uno sviluppo rispettoso della sostenibilità con buone regole di governo da parte delle istituzioni che diventano l'elemento chiave per la creazione di un senso civico nelle persone (come accadde, ad esempio, in Gran Bretagna con la Rivoluzione Industriale) le nazioni proliferano. Laddove questo non accade, soprattutto a causa di un cattivo governo, le nazioni falliscono perché prevalgono le logiche estrattive di ricchezza che, anche se viene creata, non viene ridistribuita ma goduta dal potente di turno, sia esso governativo o privato.

La seconda suggestione è legata alla pubblicazione sul giornale, qualche anno fa, di una serie di approfondimenti intitolati "Lo sviluppo felice". Avevamo voluto raccontare casi di imprese. Tra queste c'era Geico. Ricordo che il pezzo era intitolato "Quando è l'etica a spingere la competitività". Da questi casi emergeva che laddove il lavoro si declina con l'amore, produce uno sviluppo felice e sostenibile che guarda avanti e non indietro.

Fatte queste due premesse, inizierei cercando di entrare proprio nel merito di casi specifici con Ali Reza Arabnia, Presidente e CEO di Geico. A lui chiedo: cosa significa il buon governo della sua impresa e fare il bene della sua impresa?

Ali Reza Arabnia – Per fare il bene dell'azienda non ci sono segreti particolari, se non semplice comportamento corretto e onesto verso gli altri. Mi colpisce un'antica religione persiana che si ispira agli insegnamenti di Zoroastro il cui comando era: pensa bene, dì bene e fai del bene. Qualcuno dice che è un messaggio superficiale perché se qualcuno non ha mezzi non può fare del bene. Credo che se tutti facciamo la nostra parte, riusciremo a migliorare le cose. Per alcuni non ha ragion d'essere il fatto che in un'azienda ci si occupi di aspetti sociali perché gli stessi devono essere delegati allo Stato. Paghiamo le tasse, perché dovremmo pensare al welfare? Non condivido questo atteggiamento. Credo che ogni leader, per essere degno del titolo, debba capire che il suo approccio, il suo modo di pensare, il suo operato ha un effetto diretto sulla società, non solo sull'azienda. Se io interpreto bene il mio ruolo, faccio stare bene i miei dipendenti, questi non portano malessere a casa e, di conseguenza, trasferiranno positività sulla società. Se, all'opposto, creo un ambiente darwinistico, mettendo l'uno contro l'altro, trattando i dipendenti come sudditi, questo porterà le persone a non dare il meglio di se stessi. La produttività dell'azienda è una conseguenza del clima che si respira in azienda. Se tu dai il meglio, i collaboratori sono sereni, si fidano, si crea un ambiente estremamente produttivo. Di contro, un ambiente lavorativo cinico, basato sulla paura, paralizza l'intelligenza, l'entusiasmo e la creatività. Perché come leader dovrei andare contro l'entusiasmo e la creatività delle persone che sono le risorse più importanti per un'azienda? Creando paura, puoi forse avere risultati immediati. Se picchi un cavallo, può andare bene per pochi metri, ma se continui a picchiarlo, poi il cavallo muore!

E' nemica del bene dell'azienda anche l'ossessione di crescita trimestrale: il continuo confronto del profitto, delle vendite porta ad una ossessione verso i numeri facendo perdere di vista l'obiettivo finale. Se ho performance negative in un trimestre non importa, può essere un momento. Però, se quando qualcosa va male, si inizia a perdere la testa, licenziare, mettere la gente al muro, si crea

un danno enorme all'azienda. Capitano i trimestri brutti, anche gli anni brutti, ma la cosa non deve toccare! Non dico ciò solo perché sono l'imprenditore e l'azienda è mia. Avevo la stessa opinione anche quando ero manager. Dico sempre: se non hai paura di morire, vivi in eterno! Se hai una convinzione, portala avanti cercando di capire se è giusta, confrontandoti e senza avere paura.

Le aziende che operano nei settori dell'*automotive*, dell'impiantistica e metalmeccanico sperimentano di frequente momenti bui. Si può trattare di un errore nel progetto, possono essere extra costi in un Paese che non conosci, può essere un cliente nuovo che ti fa morire, può essere un blocco di investimenti. Ogni anno qualcosa di diverso può avere effetti devastanti sul benessere aziendale. Bisogna essere preparati psicologicamente e avere la forza per reagire. E la reazione deve essere sia razionale che spirituale, perché devi avere la forza di spirito per combattere. In aziende come la mia, che operano in questi settori, è necessario creare l'attitudine ad affrontare le avversità. Lo slogan di Geico è "*living by resilience*": ogni difficoltà deve farti diventare più forte! Nessuno ama avere difficoltà, ma se riesci a combattere e a superarle, diventi più forte e meno attento agli aspetti passeggeri.

Marco Girardo – La parola ora a Carlo Montalbetti che dirige un consorzio, COMIECO, che 15 anni fa raccoglieva 300.000 tonnellate di carta e cartone all'anno. Adesso siamo abbondantemente sopra i 3 milioni. Quindi, con questa attenzione alla sostenibilità ambientale, che cosa significa per lei fare il bene del suo consorzio e quindi della collettività?

Carlo Montalbetti – COMIECO - Comitato per l'imballo ecologico – è un consorzio composto da 3.300 aziende, fondato nel 1985 da 12 imprenditori che avevano preso consapevolezza che l'imballaggio di carta e cartone era maturo ed esposto ad una concorrenza che nel tempo lo avrebbe probabilmente messo fuori mercato. Si decise quindi di dare vita ad un consorzio che doveva promuovere la biodegradabilità e la riciclabilità del materiale. Nel 1997, quando in Italia viene promulgato il decreto Ronchi, COMIECO era pronto ad affrontare la sfida ambientale perché aveva già svolto un lavoro all'interno del sistema industriale, rendendo consapevoli le aziende che, al di là della loro attività specifica, stavano svolgendo anche una *green mission*.

C'è stata dunque una immediata disponibilità a prendersi carico degli obblighi previsti dalla legge (il recupero degli imballaggi usati). Ma non solo. COMIECO si assume l'obbligo di ritirare, oltre agli imballaggi, anche tutto il resto, cioè la parte preponderante del materiale domestico di carta e cartone (giornali, riviste, ecc.). A questo punto i comuni capiscono che possono avere un soggetto che ritira, isole comprese, ciò che raccolgono e che per questa attività versa a loro un corrispettivo previsto per legge da accordi nazionali. In questo modo è cambiato radicalmente il sistema italiano, che nella raccolta differenziata di carta e cartone raggiunge ora 3.200.000 tonnellate.

Alla fine degli anni '50, nel settore specifico del consumo di massa, legato quindi anche all'imballaggio, al packaging, ci sono due interessanti passaggi: uno è l'uso della plastica applicato all'imballaggio e l'altro è la tecnologia del riciclo fondata sui maceri (mentre precedentemente il settore cartario si basava sul riciclo degli scarti agricoli, la carta paglia). Si tratta di grandi

cambiamenti per l'Italia che, nel settore della carta, era un importatore netto di maceri dall'estero per oltre un milione di tonnellate dal momento che il nostro Paese non produce cellulosa.

Dal punto di vista del reperimento della materia prima c'è dunque un cambiamento sostanziale: nel 2005 l'Italia diventa autosufficiente e comincia persino ad esportare la carta raccolta.

Un secondo aspetto, altrettanto importante, è che si genera un rapporto con le comunità locali perché attraverso queste raccolte differenziate le imprese iniziano a dialogare con il proprio naturale interlocutore, sia esso il comune, i consorzi di comuni o il gestore del servizio dei rifiuti. Si mette, così, un comparto storico, tradizionale e piuttosto conservatore, nelle condizioni di cominciare a pensare che è arrivato il momento di "aprire i cancelli", di fare vedere cosa si fa dentro le aziende, cosa succede dopo quel piccolo gesto che viene chiesto agli italiani.

Negli stessi anni si comprende che, al di là degli aspetti ambientali, la raccolta differenziata favorisce la creazione del senso civico, un elemento quantitativo che permette di verificare le abitudini e i comportamenti delle comunità. A questo proposito abbiamo avviato un osservatorio nazionale, in collaborazione con IPSOS, che fotografa ogni anno il civismo degli italiani, dal quale abbiamo registrato delle differenze importanti tra Nord, Centro e Sud. La raccolta differenziata è molto più indietro nelle aree meridionali del Paese e la scelta consortile è oggi quella di investire sul Sud in maniera prioritaria. Abbiamo scelto tre grosse aree metropolitane sulle quali puntare: Bari, Napoli, Palermo. Delle tre, due stanno dando risultati molto importanti: Bari e Napoli.

Cosa è stato determinato nel raggiungimento dei nostri risultati? La sensibilità politica degli amministratori pubblici che hanno capito l'urgenza del tema ambientale, come lo stanno capendo sempre di più le imprese. Il buon governo nel nostro caso è stato dato dalla lungimiranza, da una visione di alcuni imprenditori accompagnata da scelte politiche che hanno prodotto risultati tangibili su diversi versanti. L'impresa deve trovare un interlocutore pubblico che sia in grado di reagire positivamente.

Marco Girardo – La parola ad Aldo Fumagalli, Presidente e Amministratore Delegato del Gruppo SOL, cui chiedo di declinare i temi oggetto dell'incontro tenendo conto della realtà multinazionale del suo Gruppo e, quindi, della possibilità di un confronto al di là dei nostri confini.

Aldo Fumagalli Romario – Preparandomi al convegno, la prima cosa su cui ho riflettuto è su ciò che influenza il mio grado di soddisfazione quando, alla fine di ogni anno, guardandomi indietro, faccio il bilancio, in relazione al mio ruolo e ai miei conseguenti doveri di manager-imprenditore. A fine anno, cosa mi soddisfa? Cosa mi rende contento di ciò che ho fatto?

La nostra, è un'azienda di terza generazione, fondata da mio nonno insieme ad un altro socio nel 1927. La terza generazione è rappresentata da 23 membri di due famiglie, tutti soci, ma dei quali solo un numero ristretto lavora in azienda: sei.

Siamo quotati in Borsa. Io, quale "imprenditore-proprietario", rappresento una parte piccolissima dell'azienda. Per questo mi sento anche molto un "manager", pur portando nel mio DNA lo spirito di mio nonno, i valori che l'avevano allora ispirato e che si sono poi trasmessi in mio padre, in mio zio e negli altri soci della famiglia Annoni di seconda generazione; valori che hanno sempre

contraddistinto l'azienda. Per questo, mio fratello, mio cugino ed io, insieme agli altri tre soci Annoni che lavorano con noi in azienda – ci sentiamo in dovere di testimoniare nel tempo questi valori. Questo è il nostro dovere! Chiaramente, però, nel presupposto che l'azienda vada bene!

Alla fine di ogni anno, la prima verifica che faccio è quella di vedere se siamo cresciuti in termini di colleghi nel mondo. Subito dopo, se siamo aumentati anche in Italia. Da 20 anni la verifica è positiva! Questo trend mi assicura che stiamo andando nella direzione giusta: l'azienda cresce, dà nuove opportunità di lavoro, si sta sviluppando in maniera adeguata e armonica.

La seconda verifica che faccio sul mio operato discende da una frase di Primo Levi che scriveva: *“escludendo pochi istanti nella vita, speciali, particolari per intensità e irripetibilità, amare il proprio lavoro è la maggiore approssimazione di felicità che si può avere sulla terra”*. Questa frase è un challenge per chi dirige un'azienda. Fissa un impegno molto forte per chi ha delle responsabilità nel far sì che tutti i suoi collaboratori possano trovarsi in questa condizione descritta da Primo Levi. Penso che questo sia l'obiettivo che ogni imprenditore o manager dovrebbe porsi tutti i giorni. Lo stesso proposito si ritrova anche nelle parole del titolo dell'incontro *“intelligenza e amore”*.

Ho letto il libro ISVI e mi ritrovo molto. In particolare mi sono soffermato sul capitolo due, dedicato al buon governo, e a quello scritto da Marco Vitale. Mi ha illuminato il ritratto di leadership che viene fatto e anche la citazione di uno degli uomini di Shackleton - un grande esploratore che con i suoi uomini era rimasto imprigionato nei ghiacci con la sua nave - Dopo due anni di terrore e difficoltà estreme, Shackleton riesce a portare a casa tutti i suoi compagni. Ecco come viene descritto: *“Ci guidava, non ci comandava. Aveva capacità di imporsi, freddezza dinnanzi al pericolo, abile nel trovare soluzioni ai casi difficili, velocità nel prendere decisioni e ottimismo mai vacillante”*.

Questa descrizione del leader l'ho ritrovata sentendo Reza Arabnia parlare dei momenti difficili. Reza ha detto: *“mai essere preda o trasmettere il senso eccessivo della difficoltà. Bisogna trasmettere il senso della difficoltà, ma anche la fiducia e l'ottimismo per poterla superare!”*

Continua la descrizione delle doti di leader di Shackleton: *“sapeva instillare negli altri lo stesso atteggiamento, aveva geniali capacità organizzative, godeva della stima dei suoi subalterni, aveva innato altruismo”*. Se io riuscissi, anche in minima parte, a condensare ed esprimere queste qualità, alla fine dell'anno sarei proprio contento! Questa è la sfida per chi guida organizzazioni complesse, imprese o altri tipi di organizzazione.

“Fare il bene dell'azienda”: cosa significa? In primis, farla andare bene. Farle generare ricchezza. C'è un altro punto del capitolo del libro scritto da Vittorio Coda in cui si dice: *“sbaglia chi fa degli obiettivi economici il fine dell'azienda, mentre essi sono un mezzo”*. Io andrei ancora oltre e direi che essi sono una pre-condizione necessaria, ma non sufficiente. Noi, come imprenditori, siamo misurati sull'andamento delle aziende nel medio-lungo periodo, perché in certi momenti difficili l'azienda può anche andare male. L'importante è superare le crisi. Quindi gli obiettivi economici sono una pre-condizione, ma non bastano. Per raggiungere gli obiettivi economici bisogna innovare ogni giorno, spingere, motivare, estrarre il meglio da ciascun collaboratore, dare l'esempio, informare, fare in modo che l'informazione corra libera all'interno dell'azienda ed essere pronti anche a prendere decisioni difficili. Bisogna poi anche saper affrontare con equità,

rigore e attenzione le decisioni complesse, anche le più dolorose, quelle che bisogna prendere per il bene dell'azienda. Ma c'è modo e modo di prenderle!

A questo proposito volevo fare qualche esempio su come noi abbiamo affrontato momenti difficili. Il nostro Gruppo ha numerosi stabilimenti in giro per il mondo. Abbiamo 3.200 addetti, siamo presenti in 28 Paesi con un centinaio di stabilimenti (tanti, ma con poco personale in ciascuno). Il nostro più grosso stabilimento è a Piombino. Una volta quello stabilimento significava per noi quasi il 60% del fatturato di Gruppo. Solo pochi anni fa costituiva ancora il 5% del fatturato, era lo stabilimento primario. Le Acciaierie di Piombino erano il nostro cliente più importante. Da un paio di anni sono ferme per vari motivi e, di conseguenza, lo siamo noi con il nostro stabilimento perché, mancando il cliente più importante, non possiamo più produrre in maniera economica, anche se potremmo ripartire domani mattina se l'acciaieria riprendesse a marciare. A Piombino avevamo 38 collaboratori. Il primo anno sono andati in Cassa Integrazione. Al termine del periodo di cassa integrazione, compreso ormai che lo stabilimento sarebbe stato fermo per tanto tempo, se non per sempre, si è creato il problema di cosa fare. I nostri manager hanno iniziato a mobilitarsi.

A questo proposito mi viene in mente un altro punto del libro che parla di spirito e valori diffusi in azienda. Spirito inteso come senso condiviso di responsabilità. In azienda è bene che il senso di responsabilità sia diffuso. Se ce l'ha il capo, è più facile che ce l'abbia il Vertice della Struttura e che si estenda a tutto il team. In caso contrario, sarà quasi impossibile che sia presente agli altri livelli. Da noi, per fortuna, c'è un senso di responsabilità forte e condiviso e quindi, per discutere della vicenda di Piombino, è stato facile ritrovarci attorno ad un tavolo con tutti i nostri top manager. Eravamo determinati a trovare soluzioni cercando, ad esempio, di capire se tra le attività in outsourcing ce ne era qualcuna che avremmo potuto riportare in azienda e farla fare a Piombino. Oppure, abbiamo individuato le professionalità presenti a Piombino che potevano essere impiegate per fare lavori di costruzione meccanica ed elettrica per altri stabilimenti del Gruppo. In altri casi ancora, abbiamo chiesto ai collaboratori se erano intenzionati a coprire posizioni vacanti in altri stabilimenti in Italia o all'estero. Abbiamo praticamente offerto a tutti i nostri dipendenti di Piombino un'altra possibilità di occupazione all'interno del Gruppo, in alcuni casi a Piombino, in altri in giro per l'Italia e, in qualche caso, all'estero. Alla fine del processo, su 38, 26 hanno trovato un nuovo impiego. Gli altri 12 erano vicini alla pensione o hanno trovato lavoro autonomamente. Il senso di responsabilità condivisa ha permesso di gestire una situazione di crisi senza, di fatto, far perdere il lavoro a nessuno.

Un altro esempio che fa capire come esistano modalità alternative per gestire i momenti di crisi, si è verificato alla fine degli anni Novanta. Ogni tanto si fanno degli errori, ma è importante imparare da queste esperienze. Non avevamo seguito l'insegnamento di mio padre che, da buon milanese-monzese, diceva: *"ofelè fa el to mesté"*, cioè fai quello che sei capace di fare.

Siccome noi produciamo gas tecnici, ossigeno, azoto, argon,.... vendevamo anche macchine saldatrici ai nostri clienti. Avevamo un accordo con una piccola società veneta che le produceva, dando lavoro a 55 dipendenti. Quando ci è stato chiesto di rilevarne la maggioranza, abbiamo accettato. Purtroppo non è andata bene perché abbiamo incontrato molte difficoltà che non riuscivamo a gestire, anche con i nostri migliori manager. I nostri sapevano fare bene i gas, ma avevano difficoltà in un mestiere completamente diverso come il manifatturiero di

apparecchiature meccaniche. Ogni anno dovevamo dunque iniettare in quella azienda un bel po' di soldi per ricapitalizzarla e andare avanti.

Un giorno ho detto ai nostri manager: *“se non troviamo una soluzione, dobbiamo mettere in liquidazione la società. Diamoci 6 mesi di tempo, mettetevi e mettiamoci tutti a studiare un modo per uscire da questo stato!”* C'è stato un bel lavoro di team e sono state individuate diverse opportunità. Alla fine dei 6 mesi si è capito che molti di questi collaboratori, quasi tutti dotati di competenze elettromeccaniche ed elettroniche, potevano provvedere alla manutenzione – prima data in outsourcing - delle apparecchiature elettromedicali che il nostro Gruppo utilizza per l'assistenza domiciliare. Abbiamo fatto *“in-sourcing”* formando per 6 mesi queste persone, insegnando loro a fare manutenzione alle apparecchiature elettromedicali. Oggi questa società fa un fatturato maggiore di prima, producendo utili e dando lavoro a 35 persone (non abbiamo mandato via nessuno, gli altri sono stati ricollocati).

Cito anche un ultimo caso che fa capire che non bisogna comportarsi bene solo a casa propria. Un'azienda che sente la responsabilità, usa lo stesso approccio ovunque vada. Nel 1995 partecipiamo alla privatizzazione di una società in Macedonia. All'epoca, in Macedonia c'erano le truppe NATO sul confine tra Macedonia e Serbia, c'era ancora la guerra in parte dei Balcani. La Macedonia era un Paese molto povero e tribolato. Vi era una società che operava nel nostro settore che il Governo voleva privatizzare a condizione che non fosse licenziato nessuno per 5 anni. Abbiamo così rilevato un'azienda che aveva 250 addetti con un fatturato che noi avremmo potuto raggiungere in Italia con 40/50 persone. Chiaramente non abbiamo licenziato nessuno per 5 anni, ma neanche dopo! Abbiamo iniziato a fare capire che non avremmo voluto licenziare nessuno ma che, però, tutti dovevano darsi da fare per trovare nuove opportunità di business per l'azienda. L'azienda faceva utili perché aveva una buona quota di mercato nel Paese. Noi abbiamo dichiarato che eravamo disposti a non portare via neanche una lira di dividendo e a reinvestire tutto. In cambio, il personale avrebbe dovuto dare nuove idee, nuovi stimoli. E così è stato! Abbiamo investito 10 milioni a Kavadarci in un modernissimo impianto di gas tecnici che serve la Grecia, la Bulgaria, l'Albania. Abbiamo realizzato uno stabilimento nel 1998 di anidride carbonica nel sud della Macedonia, vicino alla Grecia, che è stato raddoppiato tre anni dopo e che serve di anidride carbonica Albania, Kosovo, Grecia, Serbia e Bulgaria. Abbiamo sviluppato nuovi business. La gente, adeguatamente motivata e stimolata, è stata davvero creativa. Diceva prima giustamente Ali Reza Arabnia: *“la paura uccide la creatività!”* Ma noi uomini di impresa ci basiamo sulla creatività! Essere un'azienda innovativa, è possibile solo se tutti innovano, quindi se tutti i tuoi collaboratori creano ogni giorno. Se tu limiti la tua e la loro creatività sei morto.

Questi sono alcuni piccoli esempi su come si possono attuare, di giorno in giorno, anche nei momenti difficili, i principi, i valori di cui si parla nel libro e di cui ha trattato la ricerca ISVI.

Marco Girardo – Grazie per questi esempi contrari alla logica estrattiva e improntati ad una logica redistributiva. Passiamo ora all'Amministrazione Pubblica. Cosa significa buon governo di un comune per rispondere alle attese degli stakeholder, quindi non solo del mondo delle imprese, ma anche dei cittadini? Ce ne parla Mario Vanni, Capo di Gabinetto del Sindaco di Milano.

Mario Vanni - Grazie per la possibilità di partecipare a questo momento di riflessione su temi su cui noi stessi quotidianamente ci interroghiamo. L'Amministrazione Pubblica ha delle peculiarità che la rendono unica da molti punti di vista. Per il manager pubblico di un grande Comune come Milano è semplice visualizzare quale è l'interesse pubblico e collettivo che si persegue e, dunque, quale è l'effetto della propria azione. Probabilmente chi, invece, fa lavori simili al mio in un Ministero o negli uffici del Parlamento ha una catena molto lunga tra azione e risultato, azione e percezione. Per un ente locale è immediato. Se, per esempio, si sperimenta un buon sistema di trasporto, dal giorno dopo i cittadini cambiano le loro abitudini nel bene, se si fa un errore sulla viabilità, dal giorno dopo i cittadini incontrano un problema e si lamentano!

Nell'articolare il mio discorso, partirò dalle difficoltà, per poi arrivare a come, secondo me, si possono risolvere e a come tutti i giorni proviamo a risolverle.

Credo che la macchina pubblica, per come è stata costruita nel corso del tempo, abbia davvero difetti congeniti enormi. Questi attengono in primo luogo alle modalità di selezione e acquisizione del personale. Pensate che persone, che vincono un concorso quando hanno 25/26 anni, per 30 anni o più devono fare più o meno la stessa cosa, senza reali incentivi o disincentivi connessi ai risultati. Inoltre, il dipendente pubblico spesso assiste al fatto che ogni nuovo governante porta i propri collaboratori che vanno a ricoprire ruoli di maggiore responsabilità. Ciò fa sentire il dipendente pubblico ulteriormente estraneo rispetto alla finalità che è chiamato a perseguire. A questo, specialmente in tempi recenti, aggiungiamo un sistema burocratico che – nonostante gli sforzi di semplificazione annunciati da molti governi e parlamenti – è diventato in realtà sempre più complesso fino ad apparire talvolta quasi inestricabile, con procedure e vincoli spesso irragionevoli che danno vita ad un sistema di controlli – sovente non coordinati tra loro - che a mio giudizio non ha precedenti.

Pensate poi anche che una decisione pubblica rilevante, come ad esempio l'affidamento dei lavori per la costruzione di una metropolitana, viene presa da 10 o 20 persone - il sindaco, gli assessori, la politica, gli advisor, le banche, gli azionisti, i dirigenti - ma poi, alla fine, uno solo deve firmare – il responsabile unico di procedimento – e in caso di problemi funge da referente. Non esiste un sistema con cui questa responsabilità, dal punto di vista formale, venga realmente ripartita. Tutto ciò a fronte del fatto che ci si muove quasi sempre in una selva di normative poco chiare e suscettibili di interpretazioni differenti e di una pluralità di autorità di controllo. Questo sistema crea obiettivamente disfunzioni dal punto di vista del risultato che ogni singolo dirigente o funzionario pubblico è portato a perseguire, finendo per favorire approcci burocratici orientati alla tutela personale piuttosto che orientamenti al risultato allineati con l'interesse pubblico che si persegue.

Le condizioni di partenza della macchina pubblica sono quindi obiettivamente complesse. Pensate poi che noi abbiamo finalmente bandito dei concorsi per sostituire delle posizioni vacanti da tempo (perché il turn-over, per via dei tagli alla finanza pubblica, fa uscire 4 persone ed entrare 1): ebbene, passerà un anno e mezzo prima che l'intera procedura si completi e i nuovi dipendenti arrivino effettivamente a lavorare! E' un tempo inconcepibile per qualsiasi impresa...

Quale è allora la vera chiave di successo? Se mi concedete una qualche semplificazione, la riassumerei in una parola: il coinvolgimento. Chiunque pensa di governare una macchina pubblica

senza ascoltare e coinvolgere, è destinato al fallimento, giusto o sbagliato che sia lo schema di leadership. E questo vale sia per le attività di “back office” che per le altre. Faccio un esempio che può aiutare a capire.

Subito dopo la sua elezione, il Sindaco aveva varie iniziative pubbliche: i ghost writer del Comune, funzionari del Comune di lungo corso, predisponavano le tracce di discorsi che avrebbe dovuto leggere. Si trattava di contributi di qualità. Sono rimasto sorpreso quando è arrivata la richiesta di trasferimento da parte di questi ghost writer. Li ho voluti incontrare entrambi. Si trattava di persone che facevano da 10 anni lo stesso lavoro, si erano laureati in lettere, erano persone con una dimensione professionale e anche culturale significativa. Scrivevano discorsi su input, ma non sapevano nulla di ciò che “accadeva” al loro prodotto, su cosa effettivamente il Sindaco avrebbe letto o detto.

Con lo staff della comunicazione ci siamo dati un lasso di tempo per vedere di riuscire a convincerli a continuare a fare questo lavoro che sapevano fare molto bene. Abbiamo iniziato a portarli al tavolo con il Capo di Gabinetto, con il Responsabile della comunicazione, qualche vota anche dal Sindaco, per discutere con loro delle tracce. E, comunque, banalmente abbiamo iniziato a restituirgli il testo che veniva letto rispetto a quello che loro avevano prodotto. Li abbiamo coinvolti e loro hanno iniziato a sentirsi misurati: quanto più il discorso finale era coincidente alla traccia, tanto più il lavoro era buono. Hanno iniziato a capire cosa il Sindaco voleva ascoltando il Sindaco in alcune riunioni. Oggi queste persone sono contente di fare il loro lavoro, non vogliono più cambiare. Stanno anche curando alcune delle lettere più importanti che mandiamo e alcuni dossier particolarmente significativi. Bisogna avere tempo e spesso purtroppo, in ruoli come il mio, non lo si ha, ma questo è il modo vero per fare lavorare i dipendenti e i dirigenti pubblici, con un faticoso e proficuo lavoro quotidiano di coinvolgimento e valorizzazione.

Nel pubblico, non esistendo reali strumenti di incentivazione/promozione o di punizione, quella del coinvolgimento è la scelta più efficiente, la più giusta, ma anche quella obbligata. Tempo fa, quando ancora ero studente ad un Master in economia alla Bocconi, sentii Paolo Scaroni dire: io posso dirigere l'ENI, ma non mi fate dirigere un ospedale perché se mi togliete la possibilità di promuovere i bravi e mandare via i meno bravi, non inizio neppure il mio lavoro! Questa è una riflessione importante da cui partire.

Coinvolgimento nel back-office dunque, cioè nello stile gestionale, per cui anche il dirigente che ha in mano un dossier importante, deve essere accompagnato, deve rendere e far sentire i collaboratori corresponsabili del medesimo. In ogni momento il percorso va fatto insieme, il vertice politico deve camminare insieme al dirigente pubblico, allinearsi, confrontarsi, rispettare la sua posizione. Quando questo accade, diventa improvvisamente possibile chiedere ed ottenere efficienza, velocità, risultati altrimenti irraggiungibili.

Tutto questo processo di apertura e coinvolgimento, deve avere come compagno di viaggio un orientamento “folle” al risultato, perché nel pubblico o c'è un'attenzione continua al risultato, al superamento di ogni difficoltà, o, per le ragioni che dicevamo, in un istante prevale l'attenzione alle sole procedure e il risultato si allontana.

Il concetto del coinvolgimento vale anche per la parte di “front-office”, per la costruzione cioè dei servizi alla collettività, missione ultima per cui esiste l'ente pubblico.

Oggi l'Amministrazione Pubblica dispone di risorse economiche sempre più limitate, a fronte di una giungla di vincoli all'azione, in parte menzionati in precedenza. Quindi, se agisce da sola, ha leve obiettivamente molto ridotte. Durante le campagne elettorali si lanciano molte idee e proposte, si fanno promesse; poi chi vince le elezioni e giunge al governo, si rende conto che gli strumenti per realizzarle sono sempre più ridotti.

Io ho la fortuna di parlare da Capo di Gabinetto di Milano, che è una città che offre un patrimonio enorme in termini di ricchezza, energie, generosità. E' oggi fondamentale, nella costruzione delle politiche pubbliche, fare squadra con gli attori della città. Se devi realizzare un certo intervento solo con le forze della macchina pubblica, le chance di insuccesso sono obiettivamente elevate per motivi di risorse, di procedure, di tempo. Se, invece, si è capaci di coinvolgere, le chance di successo sono elevate. Alcuni esempi. Prendiamo per esempio il bike sharing, un sistema che tutti noi apprezziamo. Non solo. Molti ragazzi stranieri che vengono a Milano per studio o per lavoro, arrivano già registrati sul sito ATM, pronti ad utilizzare il bike sharing per muoversi a Milano. Il bike sharing al Comune non costa nulla grazie alla collaborazione con il soggetto che mette a disposizione le biciclette: in cambio del servizio, comprensivo delle infrastrutture e della manutenzione, consentiamo la vendita della pubblicità su biciclette e posteggi. Attraverso un sistema di triangolazione tra il Comune, il concessionario pubblicitario, il soggetto che offre il servizio, si è arrivati ad offrire alla città un servizio pubblico che prescinde totalmente dai vincoli di finanza pubblica. Lo stesso ragionamento vale anche per le grandi opere che Milano ha saputo realizzare negli ultimi anni – pensiamo per es. a Porta Nuova o City Life, che hanno ridisegnato lo skyline della Città, o agli straordinari e innovativi progetti di Housing Sociale realizzati con la Fondazione Cariplo, come quello a Figino – e che sono state rese possibili grazie ad un rapporto virtuoso e sinergico tra pubblico e privato. Il pubblico da solo non riuscirebbe mai anche perché la scelta di fondo che ha fatto il nostro Paese è di scaricare sugli enti locali l'onere dei saldi di finanza pubblica che ci impone l'Europa. Pensate agli altri gioielli della nuova città, come la Triennale, o all'esperienza dell'EXPO. Tutte le volte che si riesce a mettere a sistema le energie della città, Milano esprime un valore aggiunto incredibile. Quando, invece, il decisore pubblico si chiude in sé stesso, non è capace di essere creativo nel trovare nuove forme di collaborazione, va in crisi. Tutto ciò, dando per scontata, come punto di partenza irrinunciabile, un'attenzione fortissima alla legalità e alla trasparenza.

Noi siamo indubbiamente anche fortunati perché Milano offre una ricchezza incredibile di professionalità e di soggetti disposti a lavorare e contribuire alla cosa pubblica in maniera generosa e gratuita. Anche qui vorrei farvi un esempio capitato recentemente: come forse saprete, stiamo facendo tutto il possibile per riuscire a portare a Milano l'Agenzia Europea del Farmaco, che lascerà Londra a causa della Brexit, tramite un grande lavoro di squadra con il Governo, la Regione e tutti gli attori della città. Ora, all'interno del Comune mancavano – come probabilmente è normale che sia - alcune esperienze e competenze molto specialistiche necessarie alla stesura di alcune parti di un dossier così particolare. Ebbene, mi sono permesso di chiamare alcuni studi internazionali di altissimo livello, premettendo che non saremmo riusciti a pagarli né a dare alcuna visibilità all'aiuto che avremmo ricevuto. Tutti si sono dimostrati disponibilissimi e ci hanno messo a disposizione le migliori competenze che avevano, perché – questo ho colto sin da subito – è la città e non solo l'Amministrazione che vuole vincere la sfida

dell'EMA, come ha vinto due anni fa quella dell'EXPO. Milano ha questa caratteristica: ogni componente della Città vuole fare la propria parte, senza retorica ma nel solco di valori antichi che la rendono una città poco litigiosa, concreta e dinamica, primo fra tutti il lavoro.

Se un'Amministrazione capisce questo ed è in grado di costruire un sistema in cui le energie pubbliche e private, che sono già presenti e incommensurabilmente superiori a quelle della macchina pubblica, si muovono tutte nella stessa direzione – quest'ultima scelta da chi ha ricevuto dai cittadini la responsabilità di governare – allora nessuna sfida è troppo complessa da non poter essere vinta!

In conclusione, aggiungo un altro ingrediente – che avrei forse dovuto mettere per primo - imprescindibile per il buon governo di una realtà complessa come il Comune di Milano: la dedizione, la passione e l'amore per la Città e per il proprio mestiere. Riscontro quotidianamente che nel pubblico, ancora più che in altri contesti, ogni giorno si presenta un problema che può indurre a rallentare, a fermarsi, a rimandare una decisione o un progetto. La differenza la fanno allora la dedizione e la passione che si mettono in prima persona e che mettono tutti i collaboratori. Mi capita spesso di pensare alle parole di Thomas Edison, che diceva che la chiave del successo è 1% inspiration, 99% perspiration. In altre parole: 1% avere una buona idea, 99% sudare per realizzarla. Devo confessarvi che quando la sera vado via da Palazzo Marino e vedo che la mia motocicletta è l'ultima ad abbandonare il palazzo mi dico: anche oggi ci abbiamo provato!

Marco Girardo – La parola ora a Luciano Ravera che dirige l'Istituto Clinico Humanitas in un campo, quello della sanità, in cui sono cruciali le relazioni tra pubblico e privato, tra interessi dei clienti, dei cittadini e dei pazienti. Oltretutto in un Istituto che fa anche della ricerca uno degli elementi caratterizzanti.

Luciano Ravera – Per Humanitas, la ricerca del bene comune è quasi scontata: per noi fare il bene dell'azienda vuole dire operare bene nella sanità servendo bene i nostri pazienti. Detto così sembra facile, nella realtà quotidiana è stato ed è molto difficile. E' una sfida continua.

Giusto due parole su Humanitas. Siamo nati nel 1996 come una grande sfida imprenditoriale: si voleva dimostrare che con un ospedale nuovo, ben progettato, con un gruppo di persone motivate, si poteva fare sanità sostenibile, cioè ai costi del Servizio Sanitario Nazionale, garantendo crescita e sostenibilità all'azienda. Fortunatamente fin qui ci siamo riusciti. Il sogno dei fondatori era quello di coniugare l'attività clinica alla didattica, quindi all'università, e all'attività di ricerca. Poco alla volta, siamo riusciti a creare un policlinico universitario, diventando il terzo ospedale di Milano. Dal 2014 siamo riusciti ad avere la nostra Università: Humanitas University ha oggi una facoltà di medicina, di infermieristica e di fisioterapia. E ormai da più di 10 anni, dal 2005, siamo un IRCCS, cioè un istituto di ricerca.

E' una sfida continua perché viviamo in un Paese in cui gestire la cosa pubblica non è facile. Noi siamo a tutti gli effetti un'azienda privata, ma siamo anche un servizio pubblico e di ciò siamo orgogliosi, anche se questo comporta oneri ed onori. L'onore è che nessuno ospedale di 700 posti letto in Italia potrebbe vivere se non potesse poggiare anche sul Servizio Sanitario Nazionale. Il

Servizio Sanitario Nazionale è un bene unico, universale, eccezionale in questo Paese. Onore è il fatto di essere entrati in un momento fortunato -fine anni Novanta - nella rete regionale che, di fatto, ci equipara a Niguarda o al Policlinico. E' un onere perché le regole sono tante, spesso non chiare, spesso comunicate in corso d'opera. Quindi non è sempre facile lavorare in Italia in sanità per un'azienda che fa della programmazione un valore fondamentale. Per fare un esempio: pur nella virtuosa Lombardia, siamo a fine maggio e non abbiamo ancora firmato il contratto che ci dice quale sarà il nostro budget per l'anno in corso. Spesso, in altre regioni in cui siamo presenti come Gruppo, chiudiamo l'anno non avendo ancora la sicurezza di quello che è il nostro budget per l'esercizio in corso.

Un altro concetto che ci caratterizza è la sfida del miglioramento continuo: noi vogliamo continuare a crescere, ma è uno sviluppo che non si misura con l'utile del trimestre. Fortunatamente abbiamo un imprenditore con una visione di lungo periodo, fondamentale in qualsiasi settore. Con questa visione di lungo periodo cerchiamo di costruire, un passo alla volta, lo sviluppo. Per fare questo, negli anni abbiamo dovuto cambiare molto spesso il nostro modello di gestione. All'inizio abbiamo portato, come Gruppo Techint, competenze ingegneristiche alla gestione della sanità. Siamo stati degli innovatori. Più di 20 anni fa abbiamo portato ingegneri – soprattutto ingegneri gestionali – ed economisti a parlare di programmazione delle sale operatorie e di programmazione delle attività con i sanitari. Questa è stata una sfida culturale importante per molti di noi perché eravamo manager, ma senza esperienze pregresse di sanità. Io sono entrato in Humanitas avendo fatto precedentemente il consulente e, come me, molti del team iniziale. Avevano esperienze variegata, ma pochi avevano esperienze di sanità.

Questa grande sfida culturale ha comportato il coinvolgimento di medici e infermieri, tecnici di radiologia, biologi, per fare loro vedere l'ospedale in maniera diversa da quanto tradizionalmente non si facesse 20 anni fa. In questo periodo molto è cambiato, per cui oggi in Humanitas un chirurgo dà assolutamente per assodato che se deve parlare di programmazione delle attività la sua interfaccia sarà un ingegnere.

Nel frattempo, siamo andati oltre perché adesso non ci basta più cercare di crescere e trattare pazienti, ma lo vogliamo fare sempre meglio, cioè lavorando sulla qualità delle nostre attività quotidiane. Nel mondo siamo tra i primi a credere al fatto che la sanità si può misurare, che ci sono indicatori di processo e di *outcome*, che molta dell'attività clinica si può misurare e, come tale, valutare e migliorare. E' necessario un grosso lavoro di coinvolgimento. Sempre più medici, infermieri, anche con progetti trasversali, ci chiedono di aiutarli a fare meglio.

A questo proposito vi racconto un bellissimo progetto in corso. Abbiamo un pronto soccorso di alta specialità in cui riceviamo centinaia di ictus tutti gli anni. Il moderno sapere medico dice che quanto prima un paziente con l'ictus viene soccorso, tanto più siamo in grado di aumentare le sue probabilità di recupero. Per cui il nostro progetto mira a garantire al numero massimo possibile di pazienti un trattamento in un tempo mediamente molto breve, grazie ad un lavoro di team incredibile, con infermieri, tecnici, medici, fino ad arrivare alle persone che portano i pazienti con l'ambulanza.

Torniamo al concetto di bene comune. L'ospedale è un'azienda molto complessa che da un lato è estremamente *labour intensive*: noi siamo 2.500 persone a Rozzano e oltre 5.000 a livello di Gruppo. La sanità è fatta da medici, da infermieri, è fatta dalle persone che garantiscono i pasti ai

malati. Al tempo stesso, un ospedale, soprattutto di terzo livello come siamo noi a Milano, è anche estremamente *capital intensive* perché abbiamo investimenti tecnologici importanti. Abbiamo apparecchiature che costano anche 5/6 milioni. Cosa ci rende soddisfatti a fine anno? Cosa ci fa dire che abbiamo fatto il bene comune? Avere indicatori di qualità che attestano che stiamo trattando sempre meglio i nostri pazienti e riuscire a fare sì che con il profitto generato si possa sostenere attività altrimenti impossibili, come la ricerca e la didattica. La ricerca perché il nostro è un Paese che investe molto poco in ricerca, quindi i fondi pubblici e privati che noi attraiamo sono tuttora relativamente pochi. Per condurre attività di ricerca clinica e pre-clinica, bisogna attirare finanziamenti, bisogna essere competitivi a livello internazionale. Stessa difficoltà economica per la facoltà di medicina: siamo agli inizi, siamo partiti nel 2014 e, quindi, le rette degli studenti non sono certamente sufficienti a finanziare la costituzione di una University. Stiamo aprendo il nuovo campus, lo inaugureremo ufficialmente in autunno con il prossimo anno accademico. Un campus che in termini di *facility* e di innovazioni in tecnologie digitali, vale i migliori campus europei e nord-americani. È un nostro investimento che garantisce sostenibilità all'iniziativa e che fa entrare tutti noi in ospedale motivati ogni mattina. Io sono laureato in economia, da 20 anni lavoro nel Gruppo Humanitas. In precedenza non avevo una grande conoscenza di ospedali. In questo lavoro c'è una forte componente valoriale, di passione, di sfida, con maggiori motivazioni che scaturiscono dal senso di responsabilità anche per un manager, non solo per chi l'ha scelto per vocazione come un medico, ad esempio.

Humanitas avrebbe dovuto nascere nella zona sud di Milano, poi sorsero problemi e fu più semplice acquisire i terreni a Rozzano che allora era il comune con il più alto tasso di criminalità della Lombardia, con la più alta percentuale di case popolari sul totale delle abitazioni. Grazie ad un susseguirsi di amministrazioni comunali illuminate e sindaci molto concreti e collaborativi, anche grazie ad Humanitas siamo riusciti a cambiare il profilo di Rozzano in meglio. Grazie all'ospedale, adesso ci sono supermercati, alberghi, attività commerciali. Ogni anno portiamo a Rozzano studenti e ricercatori da tutto il mondo. Abbiamo dato vita ad un sistema che ha fatto bene a quell'area della periferia sud di Milano. Questa è una ulteriore testimonianza che ci conferma che abbiamo fatto del bene e stiamo continuando a farlo.

Marco Girardo – Ora la parola a Vittorio Coda per le considerazioni conclusive.

Vittorio Coda – Un grande grazie a ciascuno dei relatori. Credo di interpretare il sentimento di tutti dicendo che abbiamo ascoltato interventi l'uno più interessante dell'altro, che ci hanno "toccato" nel profondo. Un grazie anche al moderatore per come ha condotto la tavola rotonda.

Gli spaccati di vita vissuta che ci sono stati presentati brillano di una bellezza che è propria della buona gestione.

È bello gestire bene: creare un contesto lavorativo sereno e operoso, coinvolgente e liberante, che responsabilizza e fa crescere le persone, che genera benessere nell'azienda e tutto intorno. Il bello di gestire una organizzazione si sposa strettamente con il buono. È un tutt'uno che risponde alle attese di tutti gli attori e interlocutori e suscita consenso diffuso.

Un altro punto è emerso chiaramente da tutti gli interventi e ne costituisce la chiave di lettura a conferma anche del titolo di questo convegno: all'origine della buona gestione c'è un certo spirito che anima il vertice aziendale e si propaga dentro e fuori l'organizzazione, uno spirito di dedizione intelligente.

Ecco alcune manifestazioni di questo spirito che mi hanno particolarmente colpito ascoltando i nostri relatori:

- è uno spirito che suscita un atteggiamento di disponibilità a darsi carico degli aspetti sociali coinvolti nella vita dell'impresa, in particolare a darsi carico del benessere dei collaboratori, curando l'ambiente lavorativo, il *work-life balance*, i rapporti con il territorio e liberando così entusiasmo e creatività nello svolgimento del lavoro per il migliore compimento della *mission* aziendale;
- è uno spirito di attenzione alle persone, a ciò che le motiva o le demotiva, ai loro bisogni di crescita umana e professionale, a come trarre il meglio da ciascuna di esse;
- è uno spirito che induce a interrogarsi sistematicamente su cosa ci fa realmente contenti di noi stessi e a scoprire che la sorgente di ciò che porta a fare bene azienda è nel profondo di ciascuno di noi, dove c'è un luogo in cui possiamo attingere fiducia, coraggio, forza per non deprimerci nelle difficoltà e non adagiarsi nei successi;
- è uno spirito che preserva dai pericoli di una *short view*, perché è spirito di dedizione alla missione o ragione d'essere dell'azienda, di discernimento di ciò che si iscrive in una visione lungimirante, di elaborazione dei valori costituenti la bussola per orientarsi passo dopo passo nel cammino.

Da ultimo sottolineo che in quanto abbiamo ascoltato non vi è alcuna traccia di diffusi, erronei luoghi comuni che si riscontrano nella vita economica. Anzi. Eccone alcuni.

Un primo luogo comune è che l'obiettivo dell'impresa è il profitto, il massimo profitto possibile. Giustamente invece è stato osservato che nemica del bene dell'azienda è l'ossessione della "crescita trimestrale" del profitto e che gli obiettivi economico-finanziari sono una "precondizione" o "condizione necessaria ma non sufficiente" per fare il bene dell'azienda.

Collegato a questo vi è un secondo luogo comune da sfatare: che solo le organizzazioni for profit (ovvero le imprese) hanno il compito di creare ricchezza, mentre ne sarebbero esenti tutte le altre. Ciò è falso, perché un ordinamento economico-sociale a decisioni decentrate, per mantenersi vitale, richiede che tutte le organizzazioni produttive – profit o non profit, pubbliche o private, esposte o meno alla concorrenza di mercato, di capitale o cooperative – producano beni e servizi caratterizzati da un valore superiore al costo degli input; che in tutte vi sia una tensione alla crescita della produttività, ossia della differenza tra il valore che l'output produttivo ha per il cliente e il costo dei fattori impiegati per ottenerlo; che tutte siano gestite responsabilmente, con efficienza e apertura all'innovazione, come abbiamo potuto anche percepire e intravedere da tutti gli interventi. E queste caratteristiche, che accomunano le organizzazioni produttive di qualsiasi tipo, si noti, danno senso ad un lavoro di ricerca – come quello qui presentato – dei valori e principi generali alla base del loro buon governo.

Un terzo luogo comune da correggere è che solo l'intelligenza crea ricchezza.

Non è così. E' l'intelligenza guidata da amore che crea ricchezza. Quanta passione e quanta intelligenza traspare da tutti gli interventi che abbiamo ascoltato! Gestire bene o male un'azienda è sempre un fatto di cuore e di mente, dove il cuore è il luogo dei desideri e la mente dell'apprendimento per soddisfare quei desideri. Cuore e mente lavorano insieme, producendo un fare che, a sua volta, alimenta il desiderare e il pensare in un processo senza soste. Il fatto che questo processo sia virtuoso o vizioso dipende da ciò che è oggetto di desiderio e dall'apprendimento che si sviluppa per conseguirlo.

Proprio per questo motivo è di fondamentale importanza intraprendere sistematicamente un viaggio nel profondo di noi per interrogarci sui nostri desideri, per esaminarci su come ci siamo comportati alla guida della nostra azienda, per capire se siamo contenti di noi stessi. Da questo viaggio interiore viene l'impulso per una gestione virtuosa, che fa fiorire l'azienda e la sviluppa in modo armonico e sinergico lungo tutte le dimensioni: economico-finanziarie, competitive, sociali, ambientali.