

## ETICA DEL LAVORO E PROFITTO D'IMPRESA

**Intervento di Angelo Bettinzoli, AD Sabaf, all'incontro/convegno "BELLE STORIE E BUONE ESPERIENZE: MOTIVAZIONI E RISULTATI. COME CONTINUARE. INCONTRI E SCAMBI FRA PERSONE, RETI E TERRITORI SUL TEMA DELLA SOSTENIBILITÀ" a cura di Best Up, circuito per la promozione dell'abitare sostenibile.**

*La Triennale, Milano – 25 febbraio 2011*

Oggi molte imprese incontrano problemi e difficoltà perché gli strumenti di conduzione di cui dispongono, utilizzando solo il pensiero calcolante (efficienza, produttività, obiettivi di breve termine) sono inadeguati al fenomeno della globalizzazione. Il mercato oggi per essere compreso richiede competenze antropologiche. Solo in questo modo è possibile entrare in relazione con altre culture e altre visioni assai differenti dalla nostra. Questa necessità di competenza antropologica sta emergendo nella società attuale, nella misura in cui il degrado dei grandi sistemi si sta evidenziando. Un segno evidente di questo nuovo modo di fare impresa, con la persona umana al centro dell'organizzazione, è dato dall'adesione di un numero crescente di imprenditori alle regole della responsabilità sociale dell'impresa e alla normativa SA8000.

Questa è la vera mano necessaria e visibile, che permette all'azienda di adattarsi al mercato e di essere sostenibile nel tempo. Sviluppando l'idea che l'uomo sia la misura di tutte le cose e sia animato da una insopprimibile vocazione a guardare il futuro, è il primo passo che ci permetterà di sollecitare pathos e creatività.

Significa soprattutto accettare il rischio dell'innovazione da parte di tutti, con l'implicita possibilità di errori e fallimenti.

Gli scandali di questi ultimi anni hanno abbattuto i pilastri del modello d'impresa tradizionale e stanno pregiudicando l'immagine e lo stesso destino del capitalismo. Il caso ENRON e le note vicende di società condotte da managers senza scrupoli dimostrano la relativa consistenza del capitale intellettuale se privato di una visione etica della propria missione. Serve una rivoluzione morale che parta dall'interno delle imprese. Negli anni scorsi, i facili guadagni della new-economy hanno accentuato l'avidità degli individui e trasformato le strategie imprenditoriali in una sorta di grande scommessa, spesso priva dei requisiti di base. Qualcuno definisce tutto questo utopia, io ribatto che è soltanto fiducia in una progettualità che guarda in alto, spronando la coscienza.

Ghandi sosteneva che l'uomo si distrugge con la politica senza principi, con la ricchezza senza lavoro, con l'intelligenza senza carattere, con la scienza senza umanità, con l'amore senza sacrificio di se, con la religione senza la fede ma anche, con gli affari senza morale.

Oggi viceversa tocca ai manager riscoprire la primitiva tensione etica, l'idea del lavoro cioè come intransigente passione per un progetto comune in cui tutti possono riconoscersi.



TECHNOLOGY AND SAFETY

<http://www.sabaf.it> - [sabaf@sabaf.it](mailto:sabaf@sabaf.it)

Molti pensano che le buone prestazioni sul piano degli affari si basino in gran parte sul tenace perseguimento del proprio interesse. Alla Sabaf, viceversa, abbiamo deciso di assumere un punto di vista molto diverso: ossia quello che l'impresa è un bene di interesse comune, le cui attività, fatto salvo il naturale obiettivo di ricerca del guadagno, devono essere valutate nell'ambito di tre parametri fondamentali: centralità della persona, integrità dell'ambiente e qualità della vita.

Forse è giusto che faccia qui una brevissima parentesi per dire chi siamo:

Sabaf nasce nel 1950 a Lumezzane (BS) quando Giuseppe Saleri fonda con il padre e i fratelli la società di fatto Saleri Battista e Figli, società produttrice di rubinetti sanitari, rubinetti per l'erogazione del gas e ricambi per autoveicoli. Nel 1956 la società focalizza la sua produzione sulla rubinetteria a gas abbandonando quella ad acqua.

Negli anni '60 la società si trasforma in società per azioni, assumendo la denominazione di Sabaf di Saleri Battista e Figli S.p.A. e viene ampliata la gamma di produzione includendo anche i bruciatori: in questo modo Sabaf diventa di fatto fornitore dell'intera gamma di componenti per apparecchiature di cottura a gas.

Nel 1998 la società si quota alla Borsa Italiana, il che ha sancito formalmente la netta separazione tra la proprietà e la gestione della società, affidata a un gruppo di manager esterni alla famiglia Saleri. La società continua poi ad ampliarsi, sia sul fronte del portafoglio prodotti, sia sul fronte dell'internazionalizzazione. Nel 2001 la società viene ammessa al Segmento Titoli con Alti Requisiti (STAR) della Borsa Valori di Milano.

Dal punto di vista strettamente finanziario, andare in Borsa per Sabaf non era necessario, visti i rilevanti flussi dell'autofinanziamento. Ma, considerando l'approdo alla Borsa come una scelta culturale, il punto di partenza di una nuova azienda e non un punto d'arrivo, Sabaf ha avuto dalla sua quotazione un'accelerazione virtuosa del suo sviluppo, non solo in termini qualitativi.

In seguito l'ingresso nel segmento titoli alti requisiti con le sue regole più stringenti rappresentava un'ulteriore tassello dove la delega, la reputazione ed il merito dei managers avrebbero innescato quel circolo virtuoso necessario allo sviluppo di lungo periodo.

Nel 2002 Sabaf conosce una tappa importante della propria storia con il trasferimento da Lumezzane alla nuova sede di Ospitaletto, dove è stato allestito un complesso industriale all'avanguardia per tecnologia, sicurezza e sostenibilità ambientale.

Oggi il Gruppo Sabaf, al cui interno operano circa 700 dipendenti, è il principale produttore mondiale di componenti per apparecchi domestici per la cottura a gas: la produzione comprende attualmente rubinetti, termostati, bruciatori, cerniere e accessori.

Alla produzione in Italia si sono aggiunti nuovi insediamenti produttivi, quello del Brasile dal 2001, e quello più recente in Messico nel 2006. Dal 1998 è attivo l'ufficio di rappresentanza in Cina.

Ho ricordato le nostre origini anche per sottolineare la modernità e la lungimiranza della proprietà, capace di avviare, già dagli inizi degli anni 80, un modello di organizzazione societaria basato su una forte delega e responsabilizzazione di manager esterni alla famiglia Saleri. Un fatto rilevante perché gran parte dell'imprenditoria è gelosa della propria capacità decisionale e questo sentimento, presente anche in imprese di dimensioni maggiori, impedisce la vera delega. Per una corretta corporate governance, viceversa, andare oltre l'impresa familiare è prerequisito e condizione necessaria. Ma non sufficiente: perché, compiuto il primo passo, alla Sabaf si è posto il problema di affrontare precise regole istituzionali affinché il "gioco democratico" potesse raggiungere tutti gli interlocutori che direttamente o indirettamente, sono coinvolti nell'esercizio dell'attività: da un lato coloro che impiegano risorse in azienda sotto forma di mezzi patrimoniali, prestazioni di lavoro, forniture di merci e servizi, dall'altro l'intera collettività sulla quale si riflette l'operato aziendale.

E' a questo punto che abbiamo individuato nel bilancio sociale lo strumento attraverso il quale:

- raccogliere le istanze e le aspettative dei vari interlocutori,
- rilevare e misurare la dimensione umana, sociale ed ambientale dell'attività dell'azienda,
- tracciare una nuova rete di canali in cui far scorrere la comunicazione,
- implementare nuove pratiche o procedure verso le quali gli stakeholder esterni sono particolarmente sensibili (ad esempio abbiamo sviluppato una procedura per la verifica della correttezza dell'operato dei buyer)
- analizzare e condividere il livello di raggiungimento degli obiettivi di miglioramento.

Sono certo che la sostenibilità della crescita futura dipende dai valori che stiamo nutrendo in questo momento. I valori rappresentano infatti il legante di ogni relazione umana.

La piena valorizzazione del patrimonio umano costituisce un vantaggio competitivo che possiamo individuare come fattore di successo di Sabaf.

Zygmunt Barman affermava che una posizione morale è ciò per cui una mente calcolatrice opterebbe dopo aver fatto bene i suoi conti.

In questi ultimi anni Sabaf ha lavorato e investito nell'importanza del capitale intellettuale, inteso come asset in grado di assicurare un vantaggio competitivo difficilmente imitabile dai concorrenti.

Il capitale umano, ovvero le conoscenze in possesso delle persone, le loro attitudini, capacità, competenze e qualità professionale, rappresentano una parte fondamentale del capitale intellettuale sul quale Sabaf sta investendo molto.

In particolare, negli ultimi anni l'azienda ha promosso lo sviluppo delle competenze dei collaboratori incrementando gli interventi formativi. La crescita professionale dei dipendenti è sostenuta da un percorso di formazione continua. Insomma la nostra arma segreta deve essere l'intelligenza collettiva, non lo sfruttamento della quantità.

In una impresa "aperta", tutti gli interlocutori devono essere coscienti del ruolo che possono svolgere

per contribuire a creare e a sviluppare la cultura d'impresa.

Contemporaneamente, l'impresa deve aprirsi agli stakeholder non perché lo chiede la legge, ma perché è consapevole. La trasparenza è un eccezionale strumento per la gestione dei rischi aziendali e pone le basi per assicurare la sopravvivenza nel lungo termine.

In altre parole, il Bilancio Sociale analizza l'attività d'impresa sotto il profilo della sostenibilità economica nel lungo periodo, di quella ambientale e della sostenibilità sociale come modo di operare nel rispetto degli interessi legittimi dei diversi interlocutori, in base a valori condivisi.

In tale visione si deve concretizzare anche un uso positivo della libertà da parte di chi decide, dove i riferimenti ai valori indirizzano le decisioni in maniera coerente con la cultura della responsabilità sociale di Sabaf.

Per Sabaf, infatti, il grado di eticità dell'azienda è dato non solo dall'insieme di sistemi e procedure attivate per rispettare le leggi e i valori dichiarati, ma soprattutto dalla convinzione che bisogna sviluppare un percorso di responsabilizzazione delle persone, all'interno di regole condivise alle quali aderire volontariamente.

In questo quadro di riferimento, il perno di un'azione manageriale socialmente responsabile si configura come la capacità dell'impresa di soddisfare gli interessi degli interlocutori in un'ottica di equilibrio di rapporti tra impresa e società.

Anche il mercato deve però imparare a valutare le aziende a partire dal loro modello di corporate governance e dalla reputazione di cui gode il management. Ai multipli finanziari dovrebbe aggiungersi un rating etico o reputazionale, di cui il primo aspetto è rappresentato dall'analisi della credibilità del management. Tale analisi, può trovare anche una dimensione quantitativa nel confronto tra gli obiettivi dichiarati e i risultati conseguiti e nella tempestività della società a rivedere i propri obiettivi quando ci sono elementi che rendono i risultati attesi diversi rispetto agli obiettivi in precedenza comunicati.

Il soddisfacimento delle aspettative degli stakeholder tuttavia non è naturalmente privo di criticità. Il nodo è rappresentato dal concetto di "aspettativa legittima" e dalla necessità che si impone al management di trovare un equilibrio tra interessi sovente contrapposti.

Il problema è capire che cosa si aspetta ciascuno interlocutore e capire se si tratta di un'esigenza legittima. Non è facile: per fare un esempio, nelle informazioni da dare agli investitori il principio fondamentale è la massima trasparenza per quanto concerne le strategie aziendali di lungo periodo, il piano di medio termine e le guide lines sulle aspettative di breve termine. Tuttavia alcune informazioni, come ad esempio i margini su ciascuna linea di prodotto, non possono essere rese pubbliche, per tutelare lo stakeholder 'società', che ha esigenze di riservatezza. Abbiamo affrontato e risolto questo 'dilemma' fornendo agli investitori - su questi argomenti - informazioni di carattere qualitativo e non quantitativo.

Quanto ai dipendenti, essi rappresentano per Sabaf il primo e più importante interlocutore, poiché



TECHNOLOGY AND SAFETY

<http://www.sabaf.it> - [sabaf@sabaf.it](mailto:sabaf@sabaf.it)

sono il principale agente del cambiamento, coerentemente con l'approccio adottato che pone al centro del sistema valoriale la Persona.

La coesistenza all'interno dell'organizzazione di motivazioni all'azione profondamente diverse e la natura talvolta poco motivante e gratificante del lavoro sulle macchine, da un lato evidenzia alcune potenziali difficoltà nel portare avanti i temi trattati nel bilancio sociale, dall'altro è un forte richiamo all'azienda a lavorare su temi concreti e visibili, che possano accelerare il processo di cambiamento culturale auspicato dal management.

In Sabaf la centralità della persona è un presupposto valoriale indispensabile per la crescita sostenibile dell'impresa nel lungo periodo.

Purtroppo il capitale umano ha ritmi di accumulazione molto più lenti di quello finanziario delle trimestrali, esso esige un lungo respiro frutto di meriti pazienti e laboriose maturazioni.

Intendiamo la cultura d'impresa come la coesione intorno a valori condivisi. La crescita sostenibile di Sabaf dipende dal grado di consonanza e di condivisione dei valori.

Il rispetto di comuni valori aumenta la fiducia reciproca, favorisce lo sviluppo della conoscenza comune, contribuisce al contenimento dei costi di transazione e dei costi di controllo: un'azienda morale funziona meglio di un'azienda che si sottrae alle regole.

Responsabilità sociale significa anche essere in grado di attrarre e mantenere le persone migliori e avere un basso turnover, mantenendo le competenze all'interno dell'azienda. Le competenze sono infatti esclusive, e risiedono all'interno delle persone. Mantenere le competenze internamente ci permetterà di continuare ad avere capacità innovativa assai critica nel nostro settore.

Oggi, le misurazioni ed i monitoraggi imposti dal Bilancio Sociale rappresentano il segreto dell'efficienza e del progressivo miglioramento di SABAF. Perché ogni processo per essere governato deve essere misurato continuamente e, se necessario, corretto.

E' quello che cerchiamo di fare ogni giorno nel rispetto degli individui, dell'ambiente, dei nostri interlocutori, di noi stessi.

Milano, 25 febbraio 2011

Gabriella Del Signore  
Ufficio Stampa e R.P.  
Ghenos srl - Milano  
tel. 02-34530468 fax 02-34531710  
[info@ghenos.net](mailto:info@ghenos.net) [www.ghenos.net](http://www.ghenos.net)