

E se tornassimo a parlare di etica?



Stefano Cao
Chief Executive Officer di Sintonia

«Be', nel nostro paese, disse Alice ancora con il fiatone, se si corre così velocemente per tanto tempo come abbiamo fatto noi è per andare in un altro posto. Che razza di paese lento! disse la Regina. Qui invece come vedi puoi correre tutto il tempo che vuoi, ma ti ritrovi sempre nello stesso posto. Se vuoi andare in un altro posto devi correre almeno due volte più veloce di così»

Lewis Carroll, *Oltre lo specchio*

«L'etica? Quando trova posto nell'agenda di un'impresa è un tema che difficilmente sta nella parte alta delle priorità. E se viene applicata alle persone che ne fanno parte, ai loro comportamenti, viene data per scontata come se fosse innata, e se ne parla poco. Così, tra formalismi, silenzi e priorità discutibili, credo che negli ultimi anni il sistema abbia preso una china pericolosa, fino a giustificare o far finta di non vedere azioni palesemente in contrasto con principi etici».

Parola di Stefano Cao, dal febbraio 2009 CEO di Sintonia, dopo aver percorso una lunga carriera all'interno di Eni, che lo ha portato fino all'incarico di direttore generale, ricoperto per diversi anni. Sintonia è la holding alla quale la famiglia Benetton (che la controlla al 66,4% attraverso Edizione srl) ha conferito le sue partecipazioni nel settore infrastrutturale: il 38% di Atlantia (un tempo si chiamava Autostrade); il 35% di Gemina che controlla Aeroporti di Roma; il 24% di Sagat (società degli scali di Torino e Firenze); l'8% di Telco, nucleo di controllo di Telecom Italia. In pratica, Sintonia (che non ha debito e non intende far ricorso alla leva) è il maggior polo infrastrutturale italiano, che i suoi azionisti vorrebbero far crescere di valore facendo leva sugli asset italiani ma anche su di un adeguato sviluppo internazionale. Stefano Cao è stato insediato con questa missione. Non a caso, il suo arrivo ha quasi coinciso con l'insediamento di soci di minoranza con vocazione industriale e nome del calibro di

Goldman Sachs Infrastructure Partner (9,98%), Gic special investments (17,68%, fondo di investimento del governo di Singapore), Mediobanca (5,94%). Durante la conversazione con *GLobnews*, Stefano Cao parla di temi etici, di management e organizzazione di impresa adottando un punto di vista indubbiamente originale, spesso sorprendente. L'intervista costituisce in qualche modo uno scoop, visto che il CEO di Sintonia si concede raramente alla stampa.

D. Eppure è di questi anni il boom del concetto di Corporate Social Responsibility...

R. «La responsabilità dei comportamenti di un'impresa nei confronti degli stakeholder, la comprensione delle loro esigenze e il loro inserimento nei processi societari sono temi che in forme diverse le aziende hanno sempre affrontato. L'etichetta "CSR" è stata creata di recente, e tutto sommato lo considero un bene: ci permette di intenderci su contenuti e regole con definizioni comuni e condivise. Ma tutto questo dibattito rischia di limitarsi a una moda, con tanti bilanci etici, tanti codici di comportamento e pochi fatti. Senza incidere su quella che credo sia la questione di fondo: anche in un'organizzazione come un'azienda ci deve essere un substrato etico comune. Qualcosa che accompagni le persone in tutte le occasioni in cui si confrontano con gli altri, siano essi capi o collaboratori, clienti, fornitori, istituzioni e così via».

Per Stefano Cao, CEO di Sintonia occorre focalizzare l'attenzione, più che sulle regole astratte, sugli uomini e le donne che operano in azienda. In fondo è dal capitale umano, e anche dalla sua etica, che dipende tutto

D. Pensa che nuove regole anche sovranazionali servirebbero a scongiurare il pericolo di analoghe crisi future? O, più che di regole, c'è bisogno di senso di responsabilità?

R. «Le regole possono essere giuste o sbagliate, e questa crisi ha dimostrato che qualcuna di esse si è dimostrata inadeguata o addirittura superata dalle innovazioni della finanza e dell'economia globale. Ma anche in questo caso non vorrei che la sacrosanta discussione sulle regole ci distraesse dai problemi reali. Per il sistema delle imprese, peraltro, le norme non mancano. Penso alla Sarbanes-Oxley, o alla legge 231, che hanno costretto le aziende a focalizzarsi su temi delicati introducendo l'obbligo di costruire modelli di controllo interno raffinati. Ma anche in questo caso io intravedo un pericolo: sulla carta i modelli appaiono perfetti, con le loro "segregazioni" e tutti i referenti individuati. Ma se ci inducono a pensare di aver risolto la "questione etica", e di essere ormai immuni da alcuni dei mali storici delle imprese, possono addirittura avere un effetto opposto: deresponsabilizzare processi e persone, cosa che è già accaduta, soprattutto al vertice di un'azienda. Ben vengano le regole, quindi, ma riportare i temi di comportamento e responsabilità al centro dell'impresa è soprattutto un fatto culturale».

D. Ritiene possibile declinare la visione etica dell'imprenditore in un preciso mandato al management?

R. «I ruoli devono restare separati, ma credo che debbano avere in comune proprio la capacità di visione, etica compresa. E nello specifico credo che l'imprenditore non debba imporre al management obiettivi estranei alla creazione di valore per l'azienda, mentre il manager non dovrebbe scaricare responsabilità proprie sull'imprenditore».

D. Quanto conta l'organizzazione?

R. «Conta se un'azienda sente come suo il compito di trasmettere a manager e dipendenti i propri contenuti "culturali", che non sono solo skills tecniche e gestionali, che rimangono ovviamente fondamentali, ma anche i valori legati alla sua storia, se ce l'ha, o ai compiti che intende darsi. Ma anche la miglior struttura organizzativa non può niente se non ci sono i comportamenti e la cultura dei singoli. A volte bastano peccati apparentemente veniali per invertire un circolo virtuoso, magari quando il capo manda l'auto aziendale a prendere la moglie...».

D. Parliamo di stakeholder e modalità di creazione del valore. A suo avviso quali sono le principali differenze di approccio tra una grande società ad azionariato diffuso e un'impresa a proprietà più concentrata e familiare?

R. «È naturale che la grande azienda ad azionariato diffuso sia portata a strutturare questi processi, mentre l'impresa familiare tenda magari a focalizzarsi su aspetti più immediati e concreti, forse anche perché ha minori possibilità per

Sintonia

Ben

vengano le regole, ma riportare i temi di comportamento e responsabilità al centro dell'impresa è soprattutto un fatto culturale

Il problema

è che la finanza si è messa in mente di fare impresa e che l'impresa ha ceduto spesso e volentieri alle tentazioni della finanza facile

sostenere certi costi organizzativi. Ma non significa che un contesto sia migliore o peggiore. Dove la proprietà è più presente, cosa che accade più facilmente in imprese piccole e medie, gli obiettivi e le strategie sono immediatamente percepiti. Dove la sua presa è minore ci sono maggiori rischi di autoreferenzialità del management».

D. Per reagire a un periodo di crisi come questo, una multinazionale quotata ha più vincoli o più strumenti rispetto a un'impresa familiare fuori dalla Borsa?

R. «Più strumenti nel complesso. Sempre che intenda creare maggior valore nel tempo e non continui a inseguire operazioni di corto respiro, più remunerative per i manager che intascano i bonus di fine anno».

D. Si sente spesso lamentare che ora le banche hanno chiuso le borse e non sostengono più le imprese...

R. «La tesi che le banche abbiano chiuso i rubinetti alle aziende mi pare non del tutto sostenibile. Forse il credito in questo momento viene concesso a costi troppo alti, ma anche questo trova spiegazione nella fase attuale del ciclo economico. Mi pare invece che il problema di fondo sia che da tempo la finanza si è messa in mente di fare impresa e che l'impresa abbia spesso e volentieri ceduto alle tentazioni della finanza facile. Quanto alla crisi, penso che in Italia il vero tema sia un altro...».

D. Ovvero, Ingegner Cao?

R. «Ovvero la tenuta del sistema delle imprese, la sua forza e la sua capacità effettiva di crescere. È su questo terreno che c'è tanto da fare. Ritengo che coloro che hanno una presenza internazionale possano competere con armi migliori, mentre chi opera solo sul mercato domestico soffre di maggiore fragilità. Quando si attraversa una fase negativa come l'attuale bisognerebbe avere la forza di investire, in particolare sull'estero, per

essere pronti a cogliere prima della concorrenza i segnali di inversione del ciclo economico».

D. Ci dobbiamo ancora preoccupare per la crisi, oppure il peggio è passato?

R. «Le rispondo così: ho vissuto tutta la mia esperienza professionale in aziende e settori industriali che sono per loro natura ciclici, come i servizi per l'industria petrolifera e del gas e l'esplorazione e lo sviluppo di idrocarburi. Tendo a identificare una "crisi" come la fase bassa di un ciclo, la frenata che segue periodi di grande slancio. Poi è chiaro che un periodo prolungato di difficoltà economiche ha conseguenze sugli uomini e sulle loro vite. Quest'ultima crisi, in particolare, appare più profonda e trasversale delle precedenti, e sarà più doloroso uscirne. Ma per certi aspetti non ha nulla di sorprendente. Sarà anche un'occasione di "pulizia economica". Come diceva Schumpeter un momento di "distruzione creatrice" che consentirà al capitalismo e agli imprenditori di ripartire su basi più stabili».

D. In questa particolare crisi, la finanza è stata da molte parti additata come vera responsabile. Si riconosce in questa opinione?

R. «Lo dicevo in parte anche prima: la disinvoltura di molti operatori finanziari ha contribuito alla profondità di questa crisi. Ma anche nelle aziende c'è stato chi ha fatto scelte che si sono rivelate poco lungimiranti. Eviterei quindi la facile ricerca di un capro espiatorio: non porta da nessuna parte».

D. Proprietà e management: è possibile indicare ruoli e responsabilità nella crisi?

R. «Non salverei né condannerei nessuno. Credo che ci sia stata una combinazione di effetti».

D. Forse la causa non è una visione troppo di breve termine?



La mia

visione è pragmatica: è la proprietà che sceglie gli indirizzi e il management capace di interpretarli

R. «Breve o lungo termine sono termini che in assoluto non sono garanzia di successo o insuccesso. Ci vuole equilibrio, e anche quest'ultimo non impedisce le crisi. In campo energetico, ad esempio, è più facile resistere agli stimoli del "tutto subito", perché puntare sul breve termine si dimostra sempre penalizzante».

D. La crescente finanziarizzazione delle attività industriali, la necessità di ottenere risultati nel breve periodo, lasciano spazio al management per una corretta impostazione di strategie industriali di lungo periodo e per la loro attuazione?

R. «La mia visione è pragmatica: è la proprietà che sceglie gli indirizzi e il

management capace di interpretarli. Se la proprietà non ha certe convinzioni il management non può fare nulla. In generale, però, distinguerei tre modelli: le aziende familiari dove a decidere sono in pochi, quelle che si chiamavano le partecipazioni statali, dove la politica ha ancora un peso rilevante, e le public company, dove il rischio è l'autoreferenzialità del manager. Visto che ho lavorato per 32 anni all'Eni è inutile dire che le mie preferenze vanno per un modello dove i manager possono lavorare in un'ottica di lungo periodo. Non è molto diverso ora che opero nelle infrastrutture dove le concessioni sono a scadenza pluridecennale. In questo tipo di logica mi trovo a mio agio».