

## Per un approccio etico al mondo del lavoro

### Equità e profitto nell'impresa

LUISS Guido Carli – Aula Magna Mario Arcelli - Viale Pola, 12 – Roma - Venerdì 1 marzo, 2019

*Sono intervenuti:*

**Sergio Galbiati**, Presidente Hubruzzo Fondazione Industria Responsabile, Vice-Chairman Lfoundry

**Elisa Ricciuti**, SDA Associate Professor of Practice,  
SDA Bocconi School of Management - Università Bocconi.

### Equità e profitto nell'impresa: verso un'integrazione

«Equità e profitto non sono termini opposti, né indicano realtà “buone” o “cattive” di per sé – ha chiarito subito **Elisa Ricciuti**, che all'Università Bocconi di Milano si occupa di gestione del no-profit e di filantropia – tutto dipende dal portato valoriale e dal contesto storico e culturale in cui sono collocati. È un fatto, peraltro, che *tutte* le imprese abbiano una funzione sociale, più o meno esplicita, più o meno voluta. Ma è anche un fatto che siamo tutti responsabili della sostenibilità del nostro futuro, a qualunque livello, professionale e personale, individuale e di gruppo. Infatti, i nostri comportamenti e le nostre decisioni possono modificare il sistema in cui viviamo e di conseguenza il nostro futuro. Il sistema siamo indubbiamente noi, sebbene lo abbiamo in parte ereditato, e decidere non è facile. C'è anche un altro aspetto, paradossale: tutti vogliamo il cambiamento ma, nello stesso tempo, pochi vogliono cambiare.

Perché parlare di equità? Tanti esempi ci fanno capire. C'è l'emergenza ambientale che preme sul mondo intero. Qui si pone il problema dell'equità *generazionale* tra chi in passato ha attinto alle risorse senza criterio e le generazioni future, cui non si sa cosa resti. Greta Thunberg, una teenager svedese, fa sentire da un anno la sua voce in proposito. C'è il problema di equità di *genere*: è giusto che vi sia, a parità di professionalità, una differenza di retribuzione tra uomini e donne? Altra questione è quella della salute e della sanità che comporta il tema dell'equità nell'*accesso alle cure* e la loro *sostenibilità*. Infine c'è il tema della *distribuzione della ricchezza*: otto uomini al mondo guadagnano più di quanto guadagnano tre miliardi e mezzo di persone.

E il profitto? Che si può dire sul profitto? Distribuire profitto è certamente una funzione positiva dell'impresa. Ma la massimizzazione del profitto? A quale costo viene realizzato? Prendiamo il caso della Apple, che ha trattato con il governo italiano un considerevole abbattimento delle tasse. O il caso di Amazon, argomento di questi giorni, dove chi lavora alle consegne della merce opera in condizioni invivibili. Eppure equità e profitto potrebbero dialogare e stringersi la mano. Le imprese virtuose sono quelle che incorporano la loro funzione sociale all'interno dei processi decisionali aziendali, pur consapevoli della difficoltà di alcune decisioni, e che operano con una visione allargata a coloro che sono portatori di interesse verso l'azienda stessa. Andrea Illy, il signore del caffè, diceva che le aziende non dovrebbero agire come macchine cieche da profitto, ma piuttosto come istituzioni sociali. Perché «con il 90% dell'occupazione, del Pil e dell'innovazione prodotta dal settore privato, il business in realtà rappresenta la forza più importante per la costruzione della società», impattando sulla qualità della vita delle persone almeno quanto i governi.

«Quella che oggi voglio raccontarvi è una storia di resilienza – ha proseguito nella stessa direzione **Sergio Galbiati**, vice chairman di LFoundry e presidente della Fondazione Hubruzzo – la storia di un'azienda di Avezzano iniziata nel 1993, con il nome di Texas Instruments. Oggi è divenuta la LFoundry, con 1550 dipendenti e il quartier generale ad Avezzano, in provincia dell'Aquila, posseduta al 70% dalla SMIC Company. In LFoundry sviluppiamo e produciamo sensori di immagini, che trovano applicazione principalmente nel settore automobilistico (telecamere di sicurezza, airbag intelligenti, guida assistita, frenata automatica d'emergenza...)». Nel 1998, quando era ancora la Texas Instruments, l'americana Micron Technology decide di acquisirla e Galbiati ne diventa il direttore generale. Tuttavia, nel 2012 il colosso americano decide di concentrarsi in un segmento di mercato diverso e vuole vendere lo stabilimento. È uno shock, perché i dipendenti sono a rischio. Per tutto il territorio è una perdita. Si fa avanti per acquistarla la LFoundry, azienda tedesca con un passato non proprio confortante: aveva già chiuso per fallimento uno stabilimento in Germania e uno in Francia. Tant'è che i sindacati reagiscono, attivando una protesta

permanente con manifestazioni a Roma, perché si parla già di 700 esuberi. Ma Galbiati, insieme ad altri manager italiani, entra nell'accordo come imprenditore e sigla una joint venture al 50% con la LFoundry. Un accordo che, tra l'altro, prevede che parte del profitto futuro vada per metà al management che ha investito e metà ai dipendenti. «Mi si presenta un dilemma – racconta Galbiati – sarei potuto andare in pensione con parecchie stock option della Micron e vivere sereno; oppure avrei potuto rischiare: restare a bordo dell'azienda e rimettermi in gioco come imprenditore, ripartendo da zero. Scelgo la seconda strada. Perché? Perché non si può pensare solo a se stessi, il bene comune è prioritario. Come asseriva il matematico John Nash, in *A beautiful mind*, cui mi sono ispirato: «Il miglior risultato si ottiene quando ogni componente del gruppo farà ciò che è meglio per sé e per il gruppo». E per gruppo non intendo pochissimi, o solo chi è coinvolto nel lavoro che si sta facendo, quello individuato dal massimo comune divisore. Intendo quello individuato dal minimo comune multiplo, che potrebbe geometricamente coincidere con l'umanità intera. Naturalmente se le cose si fossero messe bene ci avrei guadagnato anch'io, ma ai tempi fu un rischio, soprattutto da un punto di vista di reputazione». I media inizialmente remarono contro, pensando che la vendita all'azienda tedesca fosse un pessimo affare. «In base a criteri puramente razionali o di calcolo, infatti, era una pazzia, una scelta insostenibile. Ma il punto è che quando un sistema è complesso non lo si può trattare in modo analitico, frazionandolo in parti da esaminare. La scelta va fatta con il cuore, con l'anima. Per fortuna poi le cose si sono messe bene, i posti di lavoro sono stati salvati e siamo ripartiti. Tutte le imprese ciclicamente rischiano di morire, è nell'ordine naturale delle cose. Ma quando questo succede, si deve prendere in mano la situazione e guidare la transizione verso un nuovo equilibrio. Rischiare».