

LA DEMOCRAZIA INDUSTRIALE CHE MANCA

Aldo Fumagalli

Cercherò di parlare rispondendo ad alcune provocazioni fatte, anche in quanto rappresentante dei giovani imprenditori. Innanzitutto, penso che sia utile chiarire che un conto è parlare di *'democrazia e impresa'*, cioè di democrazia nel rapporto all'impresa, con tutto ciò che c'è apparentemente *'all'esterno'* dell'impresa; altro è analizzare la *'democrazia nell'impresa'*.

Esiste un Mercato?

Voglio partire analizzando il rapporto che c'è oggi tra impresa e democrazia, tra economia e società, anche perché queste sono le considerazioni che i giovani imprenditori stanno affrontando con maggior costanza e con tentativi di approfondimento. Questo è il nodo importante da sciogliere nel nostro sistema politico, economico e sociale, se in Italia si vuole evolvere in senso positivo e non invece continuare nella spirale improduttiva in cui siamo finiti. Dobbiamo cercare di capire qual è il nuovo rapporto tra stato e mercato, tra politica ed economia, che deve essere chiarito, analizzato e rimesso sul giusto binario, al fine di favorire la democrazia d'impresa; un sistema che possa valorizzare l'impresa come fenomeno produttivo, come quella cosa che possa generare non profitto, ma ricchezza e sviluppo (è una cosa diversa), e nello stesso avere un sistema socialmente regolato attraverso istituzioni che siano ad esso funzionali.

Ma da noi c'è questa democrazia industriale? C'è questo capitalismo democratico? C'è questa economia d'impresa? C'è un mercato? C'è un rapporto corretto tra politica ed economia? No, non ci sono. E direi che tutti noi, non solo gli imprenditori ma anche i lavoratori, i sindacalisti, i cittadini, ogni giorno sentiamo sulla pelle che non c'è un corretto rapporto tra politica ed economia. E lo sentiamo perché ogni giorno ne subiamo le conseguenze deteriori.

Cos'è successo al nostro capitalismo avanzante? Che non è più un capitalismo avanzante, che sta diventando di retroguardia perché sta perdendo la sua forza vitale, la sua energia, quella che Novak chiama la 'forza dinamica del capitalismo'. Il capitalismo ha questa forza, questa capacità di autocorreggersi, di autorigenerarsi, di ridurre le proprie storture, di aggiornare le proprie regole di comportamento e di convivenza a cui tutti i soggetti che operano in un sistema di capitalismo devono uniformarsi.

Ma quando il capitalismo perde questa forza? Nuove esigenze che richiederebbero nuove regole non vengono soddisfatte; regole ormai superate dal tempo, non più necessarie e da modificare, non vengono modificate. Tutto questo ingenera nel sistema politico, economico e sociale distorsioni, iniquità, disorientamento dei soggetti; c'è chi cerca di approfittarne e questo ingenera nuove distorsioni. E' questo che sta accadendo, sia a molti soggetti economici che a molti cittadini. Perché diciamo che stiamo vivendo una crisi della repubblica? Perché ormai tutti sentiamo che l'insopportabilità di un sistema sta arrivando ad un punto tale per cui o si danno delle risposte, o perdiamo l'Europa e la possibilità di dire che siamo in un sistema di capitalismo avanzato.

L'imprenditore in politica

Ecco perché anche gli imprenditori cercano di essere soggetto politico. Accolgo una considerazione di Mottigliengo: gli imprenditori si mettano a fare politica sul serio. Ma come? Noi giovani imprenditori reputiamo che in un momento come questo c'è la necessità che tutte le forze che si reputano sane - sperando che lo siano - si rendano conto che hanno delle responsabilità di carattere politico. Quindi anche gli imprenditori. Non perché - come qualcuno può pensare o come qualcuno ha anche detto (e io non lo condivido) - perché sono classe eletta: gli imprenditori, come le altri componenti sociali, hanno il diritto (io dico: il dovere) di essere consci delle loro responsabilità politiche.

Il che non significa che gli imprenditori si devono mettere a fare un partito, ma che devono capire che devono uscire da un guscio protettivo, da un'autolimitazione di campo; uscire ed avere più coraggio ed essere presenti in tutti i dibattiti che ci sono nel paese, in cui si gioca del rinnovamento del nostro paese. Gli imprenditori, come singoli e come associazione, devono avere la forza, la capacità elaborativa di denuncia e di proposta per chiarire qual è la strada che

viene intrapresa. E una delle cose più importanti in questo momento sono le riforme istituzionali.

Se vogliamo riformare il nostro sistema di capitalismo abbiamo la necessità di riformare le regole, ma anche di rilegittimare all'origine l'autorità che queste regole detta o dovrebbe dettare e non ha dettato. Dobbiamo cercare, con riforme istituzionali adeguate, di rilegittimare questa autorità, che è necessaria e che deve avere la legittimazione per potere dettare le regole e creare con nuove istituzioni la capacità di attuare queste regole. Questo a noi oggi manca. A che cosa devono essere funzionali queste riforme istituzionali? Non devono essere fini a sé stesse, ma funzionali a creare maggiore democraticità nel sistema economico. Poter garantire agli imprenditori e a tutti coloro che operano sul mercato pari condizioni di partenza, e quindi pari opportunità. E poi un insieme di regole trasparenti, chiare ed efficaci di comportamento e di regolamentazione di come ciascuno sul mercato può scegliere la sua strada liberamente.

Pochi mesi fa abbiamo fatto un convegno dal titolo "Stato, mercato e quali regole". Dissi in apertura che in realtà in Italia ci illudiamo che ci sia un mercato. Non c'è un mercato. Non c'è un Mercato: ci sarà un mercato, forse neanche quello. Ormai è chiaro che è il mercato l'unica scelta, come ha detto Gurisatti: sì, ma il mercato vero. Non un mercato distorto come il nostro, non un mercato inquinato dai rapporti tra politica, economia e società. Non dimentichiamo che il rapporto non è solo tra politica ed economia, ma tra politica, economia e società: ed è un rapporto distorto, iniquo, che molto spesso come conseguenze ha fenomeni distorsivi come la corruzione e l'evasione.

Questo sarebbe il problema su cui tutti noi, imprenditori e altre componenti sociali, dovremmo incominciare a meditare. Le riforme istituzionali devono essere fatte in questa direzione, e non possono essere dilazionate. Altrimenti, noi non usciremo mai da questa situazione in cui non abbiamo un'economia di mercato, non abbiamo un'economia democratica: abbiamo un'economia dei partiti, il che è una cosa ben diversa. Occorre riformare i partiti, occorre riformare anche e soprattutto il modo di fare politica. Non entro nel merito di che tipo di riforme istituzionali vorremmo, perché sarebbe troppo lungo (non perché penso non sia giusto che noi imprenditori lo diciamo). Servono riforme che permettano di dare alla politica il suo legittimo primato, che oggi ha sicuramente perso.

Vorrei aggiungere solo una cosa sulle riforme istituzionali. Democrazia significa possibilità di scelta, significa possibilità di dare da parte dei cittadini e di tutti noi ai nostri governanti una fiducia sulla base di programmi ben precisi; e significa poi possibilità di revoca del mandato nel momento in cui questa fiducia viene tradita. E dev'essere democrazia la possibilità di una scelta alternativa. Finché questo non verrà ricreato, sarà molto difficile parlare di democrazia politica ed economica in questo paese. Questa è la direzione in cui tutti noi dobbiamo cercare di andare.

Quale modello di impresa?

Quale modello di impresa? Per connettere il tema con il discorso precedente, vorrei citare il libro *Le paure del mondo industriale*. E' insita in noi stessi la paura del cambiamento, e molto spesso pensiamo che un sistema finirà per collassare perché genera troppe iniquità e paura del cambiamento. La paura dell'innovazione, della tecnologia finiranno per bloccare e far collassare il capitalismo. Penso che dipenda da noi superare questa paura, ma è possibile farlo e cercare di migliorare costantemente il nostro sistema a patto che siamo consci che in Italia, in questo momento, siamo in una delle situazioni più gravi, più pericolose, che richiede quindi uno sforzo maggiore da parte di ciascuno di noi, come singoli e come soggetti collettivi: dobbiamo rinunciare a determinati privilegi, rinunciare ad un'azione che invece di essere riformista è corporativista. La paura del cambiamento ci attanaglia, e la ricerca di una strada di riforme si tramuta in una richiesta corporativa di vantaggi per i singoli.

Anche nella ricerca di nuovi modelli d'impresa molto spesso c'è paura. Paura nel cercare un modello nuovo di relazioni industriali, un nuovo modo di rapportarsi con gli imprenditori e i lavoratori. Penso che si potrà tranquillamente migliorare anche in questa direzione. Attenzione però alle facili utopie; attenzione a prendere il Giappone o la Germania e trapiantarli qua. Prendiamo il positivo, consci di dover limitare il negativo e del fatto che in Giappone fanno 4-5 giorni di vacanza all'anno. Lì c'è un sistema culturale, politico, di tradizioni per cui non è che non si cambi azienda perché ci si trova bene o si hanno condizioni vantaggiose. No, uno non cambia, perché se va in un'altra azienda diventa un traditore agli occhi della comunità. Serve dunque un'analisi approfondita nella ricerca di nuovi modelli di impresa, senza rincorrere facili utopie.

Gurisatti diceva: a livello di impresa, cerchiamo di percorrere strade di redistribuzione degli utili o di partecipazione azionaria. E' una strada sicuramente interessante. Ma, per distribuire gli utili o le azioni, è necessario che ci sia un sistema di aziende 'pubbliche' (non nel senso italiano, ma nel senso di *public company*); è necessario che l'impresa che l'imprenditore crea, come succede nei paesi anglosassoni, trovi un volano nella borsa, diventi una società per azioni di cui tutti possono essere partecipi. Ci devono essere le azioni, un mercato azionario che funziona, una quotazione delle azioni in borsa a cui riferirsi. Negli USA si può fare, sarebbe giusto poterlo fare anche da noi: a condizione che nel nostro paese ci sia un mercato finanziario e una borsa che funzioni - non una delle borse più ridicole del mondo: abbiamo oggi 220 aziende quotate a Milano, 60 anni fa erano 160. Il rapporto tra capitalizzazione di borsa e PIL in Italia è del 19%, in Inghilterra è dell'80%.

Va benissimo il discorso sulla redistribuzione degli utili e sulla partecipazione azionaria, e io penso che sia giusto perseguire questa strada; tenendo conto che però sarebbe giusto anche cercare di risolvere il problema dell'efficienza dei

mercati finanziari e di dare la possibilità alle aziende di andare in borsa. Se si valuta come il sistema imprenditoriale italiano si è evoluto negli ultimi 50 anni in confronto ai paesi anglosassoni, c'è una differenza enorme, dovuta al fatto che le aziende italiane molto spesso non hanno avuto la stessa capacità di recepire e di trovare risorse finanziarie adeguata al proprio sviluppo.

Romiti dice una cosa che io non approvo, e sono d'accordo con Gurisatti: questo sistema economico italiano non è corretto. Il fine dell'impresa non è il profitto. Se io pongo il profitto come fine dell'azienda, ho una serie di conseguenze che possono poi portare al discorso romitano. In realtà il fine dell'impresa è lo sviluppo, è la generazione di ricchezza; il profitto è uno dei mezzi di misura di come si riesce a creare ricchezza. Se io mi limitassi al profitto, avrei una serie di conseguenze negative. L'impresa non è dell'imprenditore, non è solo degli azionisti, o degli operai: l'impresa è di tutti coloro che con l'impresa interagiscono, quindi è anche della società nel suo complesso.

Ma da questa interazione ne derivano delle conseguenze nell'ambito dei rapporti tra le componenti dell'impresa stessa. Questa deve essere la base del ragionamento sullo sviluppo dell'impresa e anche sulle responsabilità dell'imprenditore. Gurisatti diceva: dovremmo definire quanto dell'utile lordo deve essere redistribuito e quanto reinvestito; in realtà non c'è nessuna legge che dice quanto va messo a profitto e quanto viene investito. Ma la legge in un sistema corretto c'è: è la legge del mercato. Se io, come imprenditore, reinvesto troppo poco e tengo in tasca troppo, il mercato mi punisce: io esco dal mercato e l'impresa svanisce. E' il mercato che determina qual è il giusto che deve essere reinvestito. Se io tolgo all'imprenditore la possibilità di scegliere la giusta remunerazione al suo rischio imprenditoriale (perché alla base dell'impresa c'è il rischio, ed è solo l'imprenditore ad assumerselo), gli tolgo la spinta a cercare e a trovare strade nuove e a rischiare del proprio.

Si potrebbe dire: ma rischiano anche gli operai, anche gli impiegati: tutti rischiano, nell'azienda. E allora, nel momento in cui l'imprenditore sbaglia... si impedisca dunque che l'imprenditore sbaglia. Ma allora uno non è più imprenditore. Se l'imprenditore sbaglia, ci dovranno essere degli ammortizzatori sociali che cercano di far sì che la decadenza dell'impresa possa essere in qualche modo resa non traumatica. Ma è sbagliato perseguire la logica di impedire che l'impresa fallisca perché rischiano anche gli altri.

Questa è la logica che ha portato l'Italia ad avere un presenza dello stato nell'economia maggiore a qualsiasi democrazia occidentale: e non in calo, ma anno dopo anno in continuo aumento. Se un'azienda sta fallendo, la prende lo stato perché bisogna che non fallisca. Ma le aziende devono fallire, se l'imprenditore sbaglia! E' giusto poi che si cerchino gli ammortizzatori perché il fallimento sia meno traumatico possibile. Ma oggi vediamo che la presenza statale nell'economia è funzionale a qualcuno: è funzionale ai partiti, a questo sistema perverso di rapporti tra politica ed economia. Io non sono d'accordo con il fatto che l'economia deve essere tutta privata perché i privati gestiscono

meglio: ci possono essere anche aziende statali gestite bene. Ma se io guardo oggi la situazione italiana, vedo che la presenza dello stato nell'economia si tramuta in una dispersione generale di risorse, perché è funzionale a questa 'economia di partito'.

Incentivare l'imprenditorialità

Io vedo piuttosto il rapporto tra impresa e lavoratori nella valorizzazione dello spirito imprenditoriale che ciascuno di noi ha, in qualsiasi sfera si trovi nell'impresa. Oggi, non c'è una mansione che non abbia una sua sfera di creatività, di imprenditorialità. Ci sono poi limiti, dettati da una necessità gerarchica di struttura aziendale: ma ognuno ha una sfera in cui può esprimersi. Ormai l'impresa oggi va in questa direzione: valorizzazione della creatività dell'individuo in una sfera di responsabilizzazione.

Cerchiamo allora di fare in modo che la persona che lavora all'interno dell'impresa possa scegliere strade che la portino ad avere molta più autonomia di quella che ha oggi: ad esempio creando delle imprese satelliti dell'impresa madre. In termini concreti: un dipendente ha un'idea, la propone all'azienda, si crea un'altra società in cui il dipendente è più responsabilizzato e collabora direttamente con l'impresa madre, sviluppa un discorso imprenditoriale parallelo con una maggiore responsabilità personale. Questo succede molto spesso: conosco tantissime aziende che vivono storie di imprenditorialità nuova con i dipendenti, con ex-dipendenti che si mettono in proprio ma restano collegati all'azienda e portano avanti un proprio discorso personale, creando attività spesso para-industriali, nella direzione del servizio (è molto difficile oggi creare *ex novo* un'impresa manifatturiera). Questa è una direzione che può essere stimolata e può far partecipare di più alla creazione di un progetto d'impresa nuovo e più ampio.

Osservazioni

Alcune osservazioni su quanto diceva Mottigliengo. Il codice etico: se ci fossero delle regole di comportamento, se ci fosse un sistema equo di riferimento, sarebbe lo stesso mercato, unito alla democrazia politica, a determinare gli atteggiamenti e a regolare e impedire determinate situazioni che oggi si presentano (tangenti, corruzione, evasione fiscale). Questi sono fenomeni frutto di distorsioni del sistema che devono essere risolti alla radice. Non si può andare in Sicilia e fare appello a tutti gli imprenditori dicendo "da domani mattina non pagate le tangenti". Si può fare, ma penso che si bloccherebbe totalmente quella piccola parte di impresa che viene fatta oggi in Sicilia.

Ciò non toglie che si possa fare ancora impresa senza piegarsi a queste distorsioni: ma molto spesso si viene limitati nella possibilità di espandersi, dovendosi confrontare con altri soggetti che invece, non essendo sottoposti a questa regole etiche, se ne approfittano. Ma quella di non piegarsi alle 'distorsioni' è una scelta personale e penso che si possa fare (ancora per poco, se non cambiamo le cose). Bisogna lottare insieme affinché cambino le cose e il comportarsi in un certo modo possa diventare non una scelta ma un obbligo.

Diceva Mottigliengo: nella contrattazione quello che vale è il capitolo quinto, "chi l'ha in mano ha vinto". Anche questo accade in una situazione di capitalismo scorretto. Si è dimostrato (sia negli USA che in Giappone), che - ad esempio - se io baso il rapporto tra fornitore e cliente sulla fiducia reciproca, e quindi premio il fornitore per la capacità di darmi un prodotto qualitativamente elevato, di essere funzionale al mio progetto d'impresa, faccio una politica di incentivazione alla sua ricerca tecnologica affinché possa darmi un prodotto sempre più affidabile e qualitativamente più elevato, vado in una direzione che è premiante: è la direzione della qualità.

Se vado nell'altra direzione, e chiedo al fornitore di darmi il prezzo più basso possibile - e molto spesso questa strada è stata seguita, anche nel nostro paese - si ottengono risultati a breve termine, si può generare profitto ma non sviluppo, non ricchezza di impresa, non un progetto imprenditoriale moderno in cui l'impresa è anche i suoi fornitori e i suoi clienti. Affinché questa nuova impresa possa svilupparsi, io devo avere con i clienti e con i fornitori un rapporto di fiducia, di qualità, di creazione di uno sviluppo comune. Questo è premiante.

In un sistema avanzato e adeguatamente corretto, la seconda strada non è premiante. Può essere premiante magari in una situazione in cui non ci sono delle regole comuni, perché il mercato non premia sul serio chi lo meriterebbe.

Il Sud e l'imprenditorialità. Sono completamente d'accordo con quello che diceva Mottigliengo: il riscatto del Mezzogiorno non può che venire dalle forze imprenditoriali che sono portatrici di un progetto imprenditoriale. Bisogna creare le condizioni affinché il progetto imprenditoriale trovi il collegamento con degli strumenti che possano aiutarlo a dargli corpo. Questi strumenti non sono finanziamenti per l'80% in conto capitale: anzi, questi possono facilmente generare assistenzialismo e mentalità distorte. E neppure la logica del grosso insediamento, sperando che i satelliti intorno siano la nuova imprenditorialità che riscatterà il nostro Mezzogiorno. Non dico che questi siano inutili: potranno anche essere utili, ma non sono risolutivi.

Abbiamo fatto un convegno a Taormina, poco tempo fa, dal titolo *Cultura e sviluppo contro la criminalità*. Secondo noi, la criminalità nel Mezzogiorno si può combattere meglio con la cultura dello sviluppo, della valorizzazione del rischio, della volontà di intraprendere e di dar corpo a un'idea, di creare

qualche cosa. Certo, devo ricreare le condizioni esterne perché questo sia possibile, ma devo anche non negare a priori che questa sia una strada perseguibile e da perseguire; anzi, devo cercare di valorizzarla. Devo ricreare le condizioni politiche e istituzionali esterne affinché si possa dar corpo a questo, ma devo poi anche cercare di far forza sui giovani, che sono quelli a cui interessa che tipo di paese avremo tra 10-15 anni, perché incomincino a intraprendere delle attività. Ci sono più imprenditori nel Nord, ma ce ne sono anche molti nel Mezzogiorno che portano avanti queste idee, e quindi vi posso assicurare che c'è una volontà e lo sforzo di muoversi in questa direzione.

Un'ultima osservazione sullo statuto dell'Associazione *Capitale-Uomo*. E' importante che in questo momento drammatico per l'Italia, in cui si deve rifondare un patto sociale e riformare una nuova repubblica, ci sia un profondo dibattito, una profonda ricerca di strade comuni e riformatrici, che ci siano movimenti ed incontri.

Ritengo però che il fine ultimo sia quello che tutti i nostri sforzi si incanalino veramente in una strada riformatrice, e che non restino teorici: dobbiamo cercare di evitare il rischio di discutere, portare delle idee e presentare soluzioni possibili e positive, ma non sufficienti perché il nostro sforzo non è sufficientemente forte a smuovere l'immobilismo politico che in questo momento ci sovrasta. Dovremo sempre di più essere pronti a mettere la nostra controparte politica di fronte alla condizione improrogabile di fare queste riforme istituzionali funzionali al nostro disegno, altrimenti le nostre ipotesi resteranno vaghe.

Questa è la direzione che dobbiamo cercare di intraprendere, anche e soprattutto valorizzandola all'interno delle componenti politiche, all'interno di tutti i partiti. In tutti i partiti ci possono essere degli alleati che vanno ricercati, vanno chiamati a presentarsi all'esterno. Bisogna cercare di sostenerli e in questo modo far sì che la nostra azione riformatrice possa avere un contenuto politico attuativo, e possa quindi il nostro paese riprendere la strada del capitalismo democratico, dell'economia di mercato e della democrazia industriale. ■