

Finmeccanica tra sviluppo e crollo.2

*Martedì 16 ottobre prossimo è previsto, a Palazzo Chigi, l'incontro fra il Governo e i vertici di Finmeccanica. In vista di questo appuntamento, Nens mette in rete – nelle giornate di giovedì 11, venerdì 12 e lunedì 15 ottobre - 3 interventi di Lisa Jeanne, ricercatrice francese del Sciences Po (Institut d'études politiques de Paris) che da tempo si occupa del caso Finmeccanica, dai quali è possibile trarre interessanti spunti di analisi e di giudizio **anche** in funzione delle decisioni che potranno essere prese.*

La passività decisionale dei policy maker Un'emergenza nazionale sepolta Una questione industriale rimossa

di Lisa Jeanne

Luoghi comuni, approssimazioni, ipocrisie, cinismi, interessi partigiani, apparenze e illusionismi contabili

A fronte dei risultati dell'esercizio 2011 di Finmeccanica, molto negativi, perdite per 2.4 €bn (7% dei ricavi), e di quelli prevedibili per l'esercizio 2012, non meno preoccupanti, s'impone un chiarimento per i lettori non specializzati. Tutti i risultati contabili delle imprese che lavorano su programmi poliennali, complessi e soggetti ad incertezza tecnica (connaturata ai sistemi ad alta tecnologia soggetti a specifica funzionale evolutiva) sono fondati su ipotesi e *challenges* e più che risultati oggettivi riflettono visioni, valutazioni, previsioni, intenzioni, progetti, politiche e perfino competenze, caratteristiche culturali e tratti comportamentali del vertice. In tali imprese non c'è limite formale né al pessimismo né all'ottimismo. Sembra un'esasperazione. Non lo è. Di conseguenza, la riflessione sistematica sulle prospettive di Finmeccanica non può prescindere, ma non dovrebbe nemmeno dipendere, dai risultati più che negativi dell'ultimo biennio. Bisognerebbe chiedersi quale carattere strutturale del Gruppo pubblico li ha generati. Un handicap, largamente noto, ma poco indagato, e ancor meno quantificato, è il fenomeno del *rent seeking* che nel nostro caso assume i caratteri peculiari di un sistema qui definito *rendita regolamentare* e sommariamente descritto nel paragrafo specifico.

Il rilievo industriale ed educativo del Gruppo.

Il Gruppo Finmeccanica vale un punto abbondante di Pil. I suoi ricavi potenziali, sottratti alle fluttuazioni di mercato e di bilancio, assommano, a parità di portafoglio settori, a circa 18 €bn. Questo valore è realizzato per l'80% fuori dal contesto nazionale e per il 40%, in crescita, fuori dall'ambiente domestico (costituito da Italia, Usa, Uk).

Impiega, nel contesto nazionale, il 57% dei suoi circa 75.000 dipendenti. Sommando gli addetti delle imprese Usa e Uk si arriva all'85%. Il restante 15% è distribuito in quasi 50 Paesi.

Il capitale umano di Finmeccanica presenta un alto livello educativo: il 30% è laureato e il 47 % è diplomato. L'evoluzione futura tende all'incremento di tali quote e non è lontano il giorno in cui tutti gli impiegati tecnici saranno laureati e la stragrande maggioranza degli operatori saranno diplomati (con una prevedibile crescente presenza di studenti universitari, laureandi e laureati). Già oggi, tra gli operatori, non mancano gli studenti e i laureandi e laureati in ingegneria. Essi sono in grado di alternare la conduzione di macchine utensili ad alta automazione (o la realizzazione di saldature ad alta tecnologia) con un impiego operativo dei laptop, nei sistemi *paperless*, nettamente più evoluto e disinvolto di quello degli ingegneri delle generazioni pre-digitali.

L'evoluzione tecnologica, almeno nei settori evoluti dell'engineering, rende obsoleta la distinzione contrattuale tra operai e impiegati e aberrante la stessa nozione tradizionale di *over-education*. Chi ne parlasse mostrerebbe di provenire da un diverso comparto, da una precedente epoca industriale (*labour intensive*) o da un secolo ormai trascorso. Il problema vero di cui soffre Finmeccanica, soprattutto nel contesto italiano, è l'*under-education*.

Dato il basso valore aggiunto del Gruppo (~40% dei ricavi), proprio del contracting tecnologico in cui opera, si può sostenere che ogni posizione di lavoro interna ne traini altre cinque nel sistema del valore che confluisce nei suoi prodotti, servizi, progetti.

Finmeccanica è quindi una questione di primaria rilevanza per qualsiasi Dicastero intenzionato a formulare politiche industriali, in modo particolare se esse sono politiche di sviluppo incardinate sulla grande industria ad alta tecnologia e alto capitale umano¹.

La natura peculiare e il costo pubblico della rendita in Finmeccanica

Lo scambio di privilegi regolamentari tra sistema politico, alta burocrazia e dirigenti di Finmeccanica danneggia il bilancio dello stato (attraverso incentivi, sostegni e sussidi) e lo sviluppo delle competenze e del capitale sociale e umano della comunità. Danneggia anche i 75.000 addetti² che compongono l'organico del Gruppo e, tra loro, i 16.000 ingegneri che concentrano il suo patrimonio tecnologico, i 7.000 laureati non tecnici e i 32.000 diplomati principalmente tecnici. Per un totale di 55.000 dipendenti. Di questa popolazione ad alto livello educativo quasi 35.000 operano in Italia su un totale nazionale di 45.000 addetti.

¹ E' a tutti noto, infatti, che le piccole e medie industrie tecnologiche o dipendono dalle grandi oppure operano in nicchie specialistiche prive di esternalità diffusive ovvero sono condannate all'asfissia del mercato locale e al declino schumpeteriano. Non mancano poi le grandi imprese dei settori hi-touch (fashion, food) e di tutti gli altri caratterizzati da tecnologie leggere (wellness) e le grandi imprese tecnologiche vincolate al contesto domestico (telecomunicazioni e grandi utilities). Anch'esse sono strutturalmente inadeguate e insufficienti a sostenere lo sviluppo industriale italiano e l'affermazione internazionale di player globali.

² Tutti i valori in Euro e in addetti citati fanno riferimento al 2011, non perché è agevole ma inutile aggiornarli. Essi sono infatti in bilico tra dichiarazioni (molte) e realizzazioni (poche) e vanno inoltre depurate dall'andamento ciclico (economico e manageriale) in atto.

Il costo pubblico del fenomeno colpisce quindi lo stato, il mercato, l'impresa, la comunità. L'interesse comune paga un molteplice tributo il cui valore non è stato finora misurato malgrado sia certo ed evidente.

Il volume strutturale d'affari di Finmeccanica equivale a 1.2 punti di Pil: circa 18.6 €bn nel 2010, 17.3 €bn nel 2011. I costi per l'approvvigionamento di beni e servizi esterni ammontano a circa 11 €bn. I costi del personale sono vicini a 4.5 €bn. Anche i costi d'investimento in immobilizzazioni materiali e immateriali raggiungono valori computabili in €bn. Un valore prossimo a 17.5 €bn. costituisce il flusso annuale medio di risorse disponibili. Una quota degli accessi è vincolata da clienti esteri di rango governativo e/o da partner protetti da scudi strategici o da incommensurabile superiorità dimensionale e tecnologica. Il valore residuo è accessibile ai *rent seeker* e assoggettato al vigile, sperimentato e remunerato presidio dei dirigenti Finmeccanica. La barriera d'ingresso è regolamentata in modo da garantire privilegi a merito assente o incerto o non certificato.

I fornitori di beni e servizi di produzione, d'impianti e macchinari, di tecnologie immateriali, di forza lavoro manuale e intellettuale nel contesto italiano dell'alta tecnologia sono diventati, nel tempo e in quota maggioritaria, cacciatori di rendite regolamentari. Stiamo parlando di una frazione di punto di Pil distribuito senza procedure di valutazione: dalle assegnazioni di forniture di beni e servizi alle acquisizioni d'impianti e macchinari e di engineering di processo e di prodotto, dalle assunzioni alle promozioni interne di operai, impiegati, quadri e dirigenti, dalla composizione dei CdA e dei Collegi sindacali del Corporate e delle centinaia di Società controllate e partecipate alle localizzazioni e delocalizzazioni privilegiate (o alle variazioni positive e negative di organico guidate da criteri preferenziali) e così via.

Vanno poi computate le diseconomie esterne irrogate a centri di ricerca, università e licei, a comunità locali condannate alla deprivazione di capitale umano e sociale, ad intere aree industriali destinate all'inferiorità tecnologica e dimensionale.

E' plausibile l'ipotesi che il tasso di sviluppo industriale generato da Finmeccanica, in un ambiente territoriale, sia positivamente correlato al rango nazionale della rappresentanza politica nativa (vedi Napoli negli anni '70) più che alla dotazione infrastrutturale, all'accessibilità, al capitale umano e sociale circolante nelle comunità interessate.

Una stima grossolana dei costi pubblici della rendita regolamentare

Essa può basarsi su due esempi ipotetici ma non irrealistici.

1. Un fornitore privilegiato di beni e servizi ottenga, rispetto al valore ottimo di mercato, una maggiorazione all'acquisizione del 30%, che in seguito raggiunga il 100% attraverso le consuete e ben note varianti. Il suo privilegio sia inoltre esteso anche alla qualità del bene o servizio fornito, attraverso il conferimento di condizioni immunitarie. La transazione descritta incrementerà i costi esterni e i costi interni dell'impresa Finmeccanica, che dovrà spesso assoggettarsi a sovra pagare l'acquisto e ad internalizzare i costi di non qualità del fornitore.

La quota d'acquisizioni non vincolata da soggetti esteri, e perciò assoggettata a *gate keeping* manageriale, produrrà in ipotesi maggiorazioni di costo approssimabili al 150% del valore ottimo.

Si attribuisca un valore percentuale alla quota di costi esterni soggetta a rendite regolamentari e si otterrà il costo addizionale del *gate keeping* preferenziale in materia di approvvigionamento di beni e servizi. Esso si accompagna, spesso, a riduzioni - differite - dei ricavi.

2. Un ingegnere privilegiato riesca ad ottenere, rispetto al valore ottimo di mercato, un incremento di retribuzione d'ingresso del 30%. Dopo alcuni anni, grazie alle promozioni agevolate, il differenziale immeritato eguagli o superi il 70%. Il privilegio includa anche la qualità della sua performance. Gli extracosti aziendali differiti o trasferiti si rivelino un multiplo del costo diretto. Come si sa, gli errori di engineering hanno un effetto moltiplicativo esponenziale nel tempo del ciclo tecnologico e nello spazio organizzativo dell'impresa e del suo sistema del valore.

Si attribuisca un valore percentuale alla quota di assunzioni e promozioni soggetta a rendite regolamentari e si otterrà il costo addizionale del *gate keeping* preferenziale in materia di risorse umane. Anche questo spesso associato a riduzioni differite dei ricavi. Stiamo parlando di qualche miliardo di margini, costi aggiunti e ricavi sottratti, in un bilancio in cui i risultati negativi 2011 e, prevedibilmente, 2012, sono dello stesso ordine di grandezza e i più ambiziosi progetti di riduzione costi, a parità di portafoglio, sono contati in alcune centinaia di milioni a regime nel 2013.

Bribery e rendita regolamentare

L'attenzione mediatica, ma anche quella politica e istituzionale, appare spesso concentrata sui fenomeni corruttivi che interessano di tanto in tanto i vertici del Gruppo. Questa fenomenologia è nella migliore delle ipotesi la punta di un iceberg nella peggiore un puro sintomo. In quest'ultimo caso, l'azione della magistratura, per quanto legittima ed efficace, esercita sul ruolo industriale di Finmeccanica gli stessi effetti di una terapia sintomatologica per uso topico. Ha un indiscutibile effetto simbolico (una specie di *placebo*) e deterrente, ma è in fin dei conti un palliativo non suscettibile di liberare il Gruppo dal vero costo del sistema della rendita *regolamentare*. L'azione giudiziaria cura e forse previene i sintomi, non estirpa le patologie del sistema.

Per effetto della natura prevalentemente pubblica dei suoi azionisti, policymaker, stakeholder e committenti, Finmeccanica deve fronteggiare un vasto e ramificato sistema di rendita, *regolamentare*, in cui gli attori si scambiano benefici speciali e privilegi. Lo scambio primario coinvolge soggetti pubblici (politici o burocratici) e dirigenti d'impresa. Di fatto i soggetti coinvolti nelle transazioni di rendita sono più numerosi di quelli citati e includono attori associativi (alcuni sindacati dei lavoratori e delle imprese), cognitivi (accademia ed esperti), ideologici (chiese e associazioni collaterali di mutuo sostegno, partiti, altre organizzazioni d'interessi solidali), costruttori d'immagine e d'opinione (media), operatori del *grey sector* e via dicendo.

Per brevità si farà riferimento al sistema di scambio principale, quello tra norme e deliberazioni generate dal potere legislativo esecutivo e dalle burocrazie pubbliche e

regole e decisioni create dalle imprese, in ambedue i casi favorevoli a interessi speciali e riconducibili a privilegi d'inclusione.

Nel caso Finmeccanica, le transazioni regolamentari assumono caratteri diversi tra sistema nazionale e ambienti esteri.

Nel contesto *italiano*, i benefici pubblici *ricevuti* dai dirigenti di Finmeccanica includono leggi, regolamenti e provvedimenti - di sostegno, sussidio, protezione - vantaggi promozionali, incarichi direzionali, ma anche interventi ausiliari nelle gare internazionali e nella concorrenza per partnership e forniture ottenute dalle imprese leader mondiali del settore.

Nel contesto *estero*, tali benefici consistono in privilegi d'aggiudicazione sia di gare internazionali sia di forniture e partnership con altre imprese del settore.

I benefici *erogati* dai dirigenti di Finmeccanica sono invece costituiti da accessi privilegiati all'ambiente dell'alta tecnologia. Questi sono prodotti dal già citato sistema discrezionale di gate keeping.

Contraddistinta, nel mercato delle conoscenze tecnologiche avanzate, da una posizione nazionale dominante e da una rispettabile presenza internazionale, Finmeccanica attrae aspirazioni, progetti di vita e programmi d'innovazione nati in una vasta platea, nazionale e internazionale, di soggetti: tecnici, ingegneri, ricercatori, atenei, imprese fornitrici.

I dirigenti del Gruppo non hanno bisogno d'incentivare le candidature. Esse eccedono sistematicamente gli ingressi disponibili. Si limitano a regolare gli accessi. La regolazione è in primo luogo destinata a restituire i citati privilegi regolamentari attraverso analoghi privilegi di accesso, per definizione contraddistinti da merito assente o incerto o indeterminato, comunque non certificato. Non mancano le remunerazioni ausiliarie. Tra esse i benefici venali individuali (detti tangenti o meglio *bribes*), diretti, monetari o reali ("utilità"), o indiretti.

Nel contesto internazionale sono frequenti e destinati agli autori esteri dei benefici d'aggiudicazione. Quasi sempre, però, ad essi è associato anche un beneficio comunitario, in primo luogo il cosiddetto *local content o off-shoring*: l'attribuzione di una frazione (fase o segmento) dell'attività di progettazione o produzione o fornitura a operatori del Paese acquirente. Al trasferimento di attività si associa sempre più frequentemente il trasferimento di tecnologia. La vendita a paesi avidi di tecnologia come Cina, India, Russia, Brasile (*Bric counties*) implica la generazione di una futura concorrenza irresistibile, caratterizzata com'è da un'inimitabile cost leadership.

Nel contesto italiano dell'alta tecnologia, i benefici individuali venali diretti, a differenza del comparto edilizio in cui predominano, sono rari e surrogati da privilegi indiretti - di assunzione, promozione interna, inclusione nella rete delle forniture di servizi professionali - o transitano attraverso fornitori tecnologici. Si tratta di benefici assegnati a soggetti connessi da legami parentali, clientelari, amicali, clanici, ideologici, affiliativi al reale destinatario, che li riceve in quanto individuo auto-interessato e ne ricava, in modo differito o trasferito, diretto o transitivo, un incremento di reddito o patrimonio o benessere.

Restano dunque benefici venali individuali, non facilmente perseguibili sotto il profilo giudiziario, e del tutto diversi dalle transazioni privilegiate che fanno riferimento a gruppi - clanici o ideologici o clientelari - organizzazioni o frazioni di esse, dipartimentali o territoriali.

I benefici venali attirano, ben oltre la loro importanza effettiva, un'attenzione esasperata. In realtà come noto il regno della *bribery* a scala internazionale è il comparto delle opere civili, che nel portafoglio di attività di Finmeccanica è attivo solo nei settori dei sistemi di trasporto (è prossimo al 70% del valore dell'opera e quasi mai gestito direttamente da imprese del Gruppo) e, in misura minore, in quello dell'energia.

I media, ma anche il Governo e i partiti, mostrano invece la propensione a ignorare il fenomeno, di gran lunga più rilevante, dei privilegi regolamentari.

Sia i benefici venali sia soprattutto gli accessi collettivi immeritevoli - olistici, dipartimentali, clanici, dinastici - generano costi addizionali e danneggiano l'offerta tecnologica e professionale meritevole.

Il rilievo del Gruppo per le politiche di sviluppo

Un'impresa a capitale pubblico e alto patrimonio cognitivo come Finmeccanica presenta dunque due attributi salienti: è onerosa e inaccessibile - in ambedue le accezioni per la comunità nazionale.

Per le caratteristiche finora delineate, essa è rilevante, ben più di altre imprese pubbliche, per il sistema industriale ma anche per quello educativo e, più in generale, per il capitale umano e sociale delle comunità locali e nazionali. Produce cultura, retrograda o innovativa, e induce comportamenti, arretrati o evoluti, in funzione del livello di soggezione settoriale e territoriale al sistema della rendita. Ma questo fenomeno richiederebbe una trattazione specifica.

Finmeccanica è uno scrigno tecnologico raramente impiegato a fini di esternalità positive - innovazione tecnologica diffusa, di processo e di prodotto, sviluppo economico, incremento del capitale sociale e umano, senso civico, ostilità alla corruzione, all'economia sommersa, alla produzione criminale di reddito e ricchezza.

L'effetto moltiplicatore di Finmeccanica non va tanto misurato in termini d'occupazione - contenuta dalla natura capital (R&D) intensive delle attività del Gruppo - e ricavi, che assomigliano al Pil di Robert Kennedy alla Kansas University. In parafrasi: i ricavi misurano tutto, eccetto ciò che rende il lavoro industriale degno di essere vissuto. Esso si manifesta, anche e soprattutto, nell'innovazione diffusiva di conoscenze e valori - oltre che nell'induzione esterna di occupazione qualificata e ricavi.

Dal punto di vista della diffusione di esternalità positive e del rapporto strategico tra impresa e comunità, che trascende la partnership opportunistica tra manager e leader politico-istituzionali, l'alta direzione Finmeccanica - dietro le moderne e codificate retoriche manageriali imperanti nella sua documentazione d'immagine - appare, rispetto alla Olivetti 1950 di Adriano o alla Vision 2016 di Boeing, per fare un esempio storico

ed uno contemporaneo, come un ambiente museale ospitato in un'architettura post-moderna.

Il fenomeno è singolare considerando che si tratta di un management abituato a stipulare transazioni internazionali organiche che includono governi, sistemi politici e comunità nazionali e locali. I dirigenti di vertice di Finmeccanica sembrano più competenti nel negoziare le economie esterne in paesi extradomestici che nel promuoverle nella comunità nazionale. Rispetto a quest'ultima manifestano, nella storia recente, un'apprezzabile specializzazione nella propagazione di esternalità negative. Purtroppo soltanto un policymaker autorevole e competente è in grado di smentire il fatalismo induttivo, secondo cui è stato sempre così e sempre così sarà. Si dice anche per le cosiddette corporazioni, l'evasione fiscale, la corruzione, la criminalità organizzata.

A confutazione del fatalismo inerziale - ingenuo o cinico - è forse il caso di dire: se non ora, nell'imminenza di un fallimento evidente e di una stagnazione che precede un crollo, quando?