



AFFARI ETICI

di Romano Toppan

Il tema dell'etica e degli affari, sia nel mondo delle imprese di produzione e sia nel mondo dei servizi, dell'amministrazione pubblica o della gestione privata, e in particolare nel mondo della finanza e delle assicurazioni, sta diventando in questo momento storico un nodo importante e decisivo. Quello che è accaduto negli ultimi anni - tra scalate bancarie, calciopoli, multinazionali prive di scrupoli e speculazioni immobiliari (che negli Stati Uniti hanno creato una bolla che, una volta scoppiata, ha finito per provocare effetti disastrosi) - sta costringendo le autorità pubbliche e i leader sociali ed economici a correre ai ripari. Il tema dell'etica sta diventando ogni giorno di più un tema discriminante del riposizionamento delle imprese nel sistema competitivo: prima era la produttività, poi la redditività, poi il brand; ora, è la responsabilità sociale.

Fino alla fine degli anni Ottanta la produttività rappresentava la leva che assicurava il suc-

cesso dell'impresa rispetto ai suoi concorrenti: questo è stato vero finché l'aumento della produttività consentiva l'ampliamento delle quote di mercato con una domanda in espansione. Nel momento in cui questa espansione ha raggiunto la saturazione, la leva del riposizionamento è divenuta la redditività. In questi processi, l'innovazione tecnologica ha avuto un ruolo importante, a volte esasperato. L'ultimo decennio ha poi visto il trionfo del brand: il libro «No logo» di Naomi Klein è un rapporto affascinante e intrigante su questo fattore di successo.

I FONDATORI DI GOOGLE HANNO SAPUTO CREARE LE CONDIZIONI PER UNA GESTIONE ETICA E TRASPARENTE DEL BUSINESS E DELLE RISORSE UMANE, CONSEGUENDO UN VALORE SOCIETARIO DI 152 MILIARDI DI DOLLARI

di commercio equo e solidale, di consumatori più sofisticati e consapevoli hanno reso la «responsabilità sociale» di chi produce beni o di chi eroga servizi un elemento chiave per le preferenze dei cittadini. A questo si è arrivati anche grazie all'educazione morale che è stata avviata e attuata dai sistemi di qualità, con le loro carte dei servizi, i codici etici, gli impegni di tutela e garanzia dei consumatori e soprattutto con il loro principio di fondo che è la centralità del cliente come criterio irrinunciabile di qualsiasi strategia aziendale (su questo aspetto, tuttavia, occorre rilevare che molte imprese, soprattutto di grandi dimensioni, perseguono politiche profondamente immorali nei confronti dei consumatori, malgrado il loro frequente e dichiarato ricorso - sostanzialmente propagandistico - alla corporate social responsibility, ai codici etici o ai sistemi di qualità. Queste imprese sono diventate evanescenti, impalpabili, irraggiungibili, inaccessibili al consumatore: autentici fantasmi lontani fisicamente e «metafisicamente» dal cittadino).

Alcune scelte compiute di recente da rappresentanti eminenti del capitalismo hanno segnato una pietra miliare in questo mutamento di prospettiva: se Bill Gates e Warren Buffett hanno deciso di donare rispettivamente 31 e 37 miliardi di dollari a una fondazione che si occupa di solidarietà su scala mondiale, dando priorità etica alla destinazione di una parte così imponente dei loro profitti, al punto da superare l'intero budget dell'Onu, ci possiamo rendere conto di quanto rapido sia il cambiamento di atteggiamenti e di valori in persone che rappresentano il vertice mondiale del capitalismo. Certo, non sono solo Gates e Buffett i grandi imprenditori che hanno esplicitamente orientato la loro strategia verso l'etica. Famosi in questo senso (e forse ancora

IMPRESSE DI SOLIDARIETÀ

Ma ora, un'informazione più capillare, la nascita di movimenti di consumo sostenibile,

Finita l'epoca della produttività e della redditività a tutti i costi, imprese, enti pubblici, economisti e leader politici stanno convincendosi che la vera leva dell'economia e della finanza è oggi la responsabilità sociale e il rispetto per i consumatori. Per riacquisire credibilità e competitività globale ed evitare nuovi casi Parmalat

BESTSELLER. Naomi Klein, autrice del rapporto «No logo»



più credibili) sono Larry Page e Sergey Brin, fondatori e proprietari di Google, che nel loro stile di management seguono metodi e regole completamente opposti a quelli che caratterizzano la grandissima maggioranza degli imprenditori. Tanto questi sono concentrati sulla massimizzazione del loro potere e dei loro stipendi (largamente immeritati), quanto più Page e Brin hanno saputo creare le condizioni per una gestione etica delle risorse umane.

per sviluppare, alimentare o preservare il «capitale finanziario», quanto il «capitale sociale», prima che si estingua in modo irreparabile. Il capitale sociale è sempre più considerato centrale per il successo di qualsiasi strategia di sviluppo ed è a questo capitale che fa riferimento la «corporate social responsibility» e la certificazione etica. Possedere un capitale sociale forte può permettere a un territorio, a una regione, a un paese di prosperare a lungo, anche se il capitale economico e territoriale è scarso; mentre la presenza di un forte capitale territoriale non assicura, da solo, la prosperità: la natura dei legami sociali, il tipo di coesione,

BILL GATES E WARREN BUFFETT HANNO DECISO DI DONARE RISPETTIVAMENTE 31 E 37 MILIARDI DI DOLLARI A UNA FONDAZIONE CHE SI OCCUPA DI SOLIDARIETÀ, SUPERANDO L'INTERO BUDGET DELL'ONU

Il loro collocamento in Borsa è avvenuto senza la mediazione delle banche, ma direttamente su web, con un rapporto diretto e trasparente con i consumatori. Con questa filosofia, Page e Brin hanno conseguito un valore societario di 152 miliardi di dollari. Certo, Gates, Buffett, Page e Brin sono dei pionieri, e non siamo ancora sicuri che altri capitalisti, come i padroni di Wal-Mart o come i nostri Benetton, Berlusconi, Moretti Polegato, Tronchetti Provera, Profumo, Geronzi e via dicendo stiano in questo momento meditando di riposizionarsi su un territorio analogo, di etica e responsabilità sociale. È tuttavia molto confortante che i più bravi ci siano già arrivati.

CAPITALE SOCIALE E FINANZIARIO

È un dato di fatto che l'etica è una rivoluzione della tavola dei valori sui quali si fonda l'azione e il funzionamento delle imprese, comprese le banche, si stiano facendo strada con una certa urgenza contagiosa. Ecco perché le banche di credito cooperativo, ramificate sul territorio, rimangono un presidio vitale non tanto

la propensione alla cooperazione tra i cittadini rappresentano le basi per una crescita sicura, costante, solida, mentre la mancanza di questi requisiti impedisce a nazioni dotate di ricchezze enormi (pensiamo alla Russia, al Brasile o alla Nigeria) di dotarsi di forme di sviluppo diffuso e autentico, perché mancano, appunto, la fiducia e l'affidabilità (in inglese si adotta il termine «accountability», ossia la possibilità di far conto su qualcuno senza timori o esitazioni). Particolarmente autorevole in questo tipo di analisi è di contributo scientifico è Amartya K. Sen, premio Nobel per l'economia nel 1998. Il suo punto di vista è stimolante perché proviene da un contesto sociale e culturale e da una civiltà diversi dai nostri, ovvero l'India. La sua lucidità nel caratterizzare gli elementi che compongono un modello coerente e sostenibile nel rapporto tra economia e democrazia da un lato e tra capitale sociale ed etica dall'altro dipendono probabilmente dalla sua capacità di osservare il mondo occidentale dall'esterno e, quindi, da un punto di vista più neutrale: immersi nella nostra prassi, noi occidentali non siamo più in grado di percepire le nostre contraddizioni, soprattutto quando rivendichiamo il nostro modello di economia di mercato come frutto della rivoluzione liberale che, a sua volta, ha portato alla democrazia, e nello stesso tempo ci permettiamo, con una notevole dose di ipocrisia, di perseguire una prassi economica e finanziaria largamente

consegnata contro la democrazia (per esempio nella gestione opaca o poco trasparente di molte aziende pubbliche e private).

THINK GLOBAL, ACT LOCAL

Un altro grande premio Nobel per l'economia, Josef Stiglitz, ha dedicato grande attenzione (e severa critica) all'asimmetria dell'accesso alle informazioni e alle manipolazioni conseguenti: egli sostiene che la maggior parte dei comportamenti caratteristici dell'economia capitalistica finisce per negare, proprio nella prassi, quella democratizzazione che ha affermazioni così solenni e ortodosse nelle carte dei diritti e nelle costituzioni degli stati, sottolineando l'astrattezza della legge della domanda e dell'offerta.

Un esempio della verità di questa considerazione sul primato del capitale sociale su quello finanziario è Muhammad Yunus, fondatore della Grameen Bank (Bangladesh). La Grameen Bank (letteralmente, banca del villaggio) ha ispirato i principi e la prassi della banca etica e i modelli di sviluppo locale dal basso, favorendo la nascita della microimprenditorialità diffusa sostenuta con il metodo dei piccoli prestiti (microcredito), in particolare a beneficio delle donne, considerate affidabili come protagoniste dello sviluppo locale.

Tra l'altro va sottolineato che questa aderenza con la dimensione locale non pregiudica affatto il successo anche finanziario delle imprese: è di pochi mesi fa il giudizio di un esperto come Franco Masera, amministratore delegato di Kmpg Advisory e docente della Luiss, sulla tendenza alle aggregazioni bancarie per creare giganti del credito con la scusa della competitività, dell'ottimizzazione e di altre motivazioni analoghe (che spesso sono «dichiarative» e auto-referenziali). Egli afferma che «negli ultimi tre anni il tasso di crescita della redditività delle banche di credito cooperativo è stato superiore a quello delle grandi aggregazioni bancarie. Il rapporto cost/income, insomma,

che è l'agricoltura di piccola scala che sfama i diseredati, e non certo quella delle multinazionali (le violazioni all'etica della responsabilità della Monsanto, per esempio, sono a tutti note). Interessante a questo riguardo è una frase di John Naisbitt, uno dei più celebri futurologi del mondo (autore, tra l'altro, del motto «Think global, act local»): «Più grande e più impenetrabile è l'istituzione – azienda o ente pubblico – maggiore è l'entità delle violazioni all'etica».

Se i risultati di tutte le aggregazioni, le fusioni e le concentrazioni bancarie cui abbiamo assistito in questi ultimi dieci anni sono quelli che vediamo (l'uso disinvoltato dei derivati, il crac Parmalat, le truffe di alcune grandi banche internazionali a danno dello stato italiano nei crediti di imposta sui dividendi azionari, ecc.), è meglio restare piccoli e provinciali. Anzi: restare arretrati. Nel caso del crac rovinoso dei subprime americani, molti autorevoli osservatori hanno sostenuto che una delle ragioni per le quali il nostro paese non ne risentirà in modo pesante, è dovuto all'arretratezza (sic!) delle nostre banche. Beata l'arretratezza se ciò ci consente di restare solamente «poveri»: meglio avere la metà di qualcosa che il doppio di niente.

RICCHI, POTENTI E INSOLVENTI

È anche per questo che qualche esperto, compreso chi scrive, nel definire i tratti specifici di un vero sviluppo locale comincia a parlare dei «vantaggi competitivi dell'arretratezza». Si pensava che dovessimo riferirci, in una affermazione così paradossale, al fatto

LE BANCHE DI CREDITO COOPERATIVO RIMANGONO UN PRESIDIO VITALE NON TANTO PER SVILUPPARE IL CAPITALE FINANZIARIO, QUANTO IL CAPITALE SOCIALE, PRIMA CHE SI ESTINGUA IN MODO IRREPARABILE

migliora più velocemente nelle banche medio piccole rispetto alle grandi».

La stessa considerazione su questo concetto del «piccolo è meglio» la dobbiamo anche a Jean Ziegler, che nei suoi report passati dice

che nel turismo, nella cultura, nell'arte, nella cucina o nella cura del paesaggio avere forme di offerta ancora genuine potesse rappresentare un vantaggio in termini di marketing e di competitività territoriale. Ma a quanto

sembra questi vantaggi rischiano di essere molto specifici e concreti anche in settori più sofisticati come quelli finanziari e assicurativi.

È diventata celebre la battuta di Yunus a chi gli chiedeva come facesse la sua Grameen Bank a funzionare così bene e con tassi di insolvenza così bassi: «Semplice: basta osservare come funzionano le banche normali e fare il contrario». Il contrario è, per esempio, il tipo di approccio verso la clientela molto ricca e potente: il servilismo delle banche nei confronti della clientela ricca e potente è a tutti ben noto, e diffuso in tutti i paesi del mondo. Ebbene, sostiene Yunus, non c'è clientela meno affidabile e più incline all'insolvenza della clientela ricca e potente: anzi, quanto più elevata è la sua ricchezza e la sua potenza, e più alto è il rischio d'insolvenza.

La capacità di questa classe di uscire impunita anche dagli scandali finanziari più giganteschi è ormai così frequente, universale e continuamente certificata dagli eventi che solo una prepotente attitudine al masochismo induce la clientela semplice o modesta a continuare a fidarsi delle grandi banche, delle grandi assicurazioni e delle società finanziarie. Ma elaborare alternative non è alla portata di mano, se non esiste in primo luogo una profonda competenza e, successivamente, una grande coerenza morale nel costruire grandi reti e reti di reti per unire tra loro non più il «proletariato» di tutto il mondo, ma più concretamente i consumatori e i cittadini: le cooperative e i movimenti, le organizzazioni sociali e le banche etiche potrebbero costituire un fertile terreno per l'espansione



MOTORE ETICO. Larry Page, fondatore di Google



MODELLO SOSTENIBILE Il premio Nobel per l'economia Amartya K. Sen

IL NORDEST, E IL VENETO IN PARTICOLARE, RISCHIANO DI SUBIRE UNA NUOVA FORMA DI COLONIZZAZIONE DI FRONTE ALL'OFFENSIVA DELLE GRANDI SOCIETÀ DI PUBLIC UTILITY. QUESTO TERRITORIO È UNO DEGLI SPAZI ECONOMICI PIÙ DENSI DI RICCHEZZA E PER TALE RAGIONE FA GOLA A MOLTI

fuso sono gli stipendi e le retribuzioni che la politica (ma non solo) distribuisce a molte centinaia di migliaia di persone, che non producono alcun valore: pur essendo perfettamente legale, il compenso è del tutto immorale. Così come è difficile pensare a un numero notevole di pensioni o di liquidazioni d'oro come pensioni o liquidazioni realmente connesse a una effettiva creazione di valore da parte dei beneficiari: il pensiero va

piuttosto a pensioni o a liquidazioni conformi a un privilegio immeritato, e quindi a un furto. Se esistesse un tribunale dove le argomentazioni legalistiche non abbiano alcun valore per coprire la cruda e nuda immoralità degli atti, non riusciremmo neppure a immaginare il numero di sorprese che vi sarebbero nelle sentenze.

IL VALORE DELL'ACQUA

Il Nordest, e il Veneto in particolare, rischiano di subire una nuova forma di colonizzazione esterna di fronte all'offensiva delle grandi società di public utility. Questo territorio, anche se un po' mitizzato, è comunque uno degli spazi economici più densi di ricchezza e di creazione di valore e per tale ragione fa gola a molti, che vorrebbero

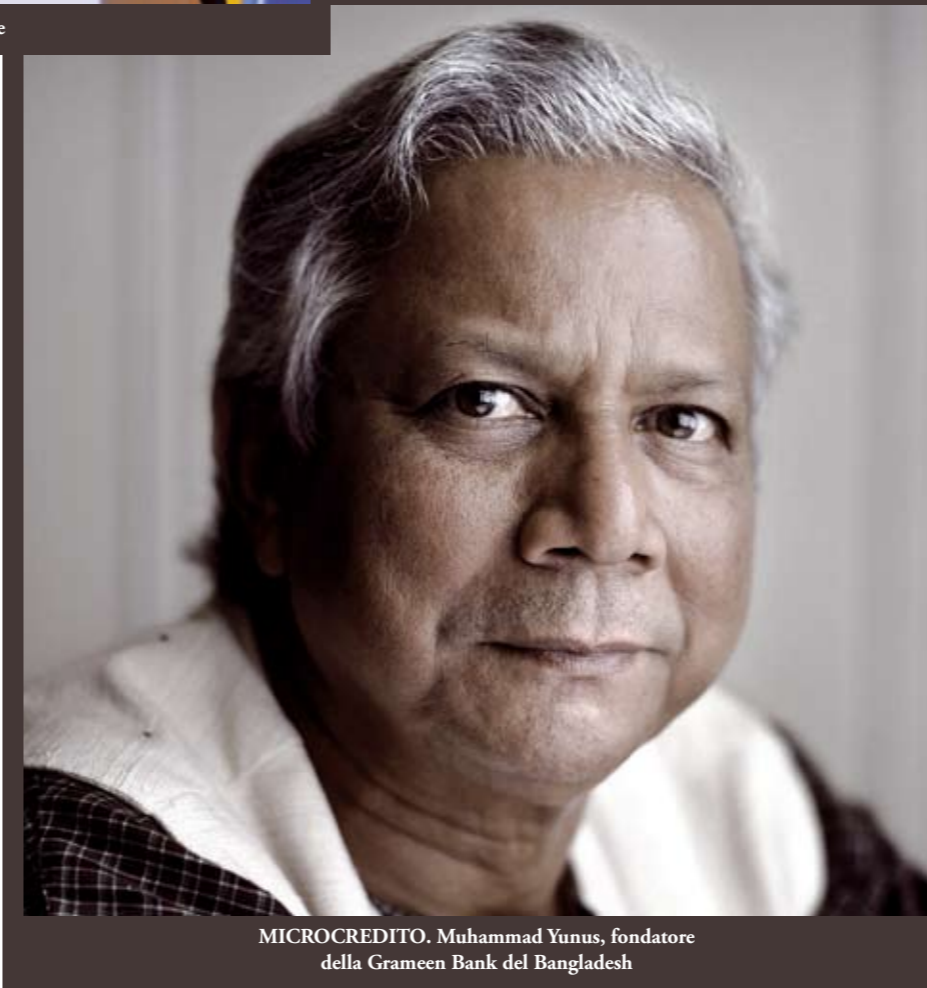
insediarsi dei «finger» per far volare altrove il risultato dei loro profitti e dei loro impieghi. Nel caso delle public utility l'operazione diventa ancora più sottile e sottocutanea, perché penetra fino ai capillari della società civile e dell'economia, compresa l'economia domestica. D'altronde la gestione delle public utility, con beni di prima necessità come l'acqua, il

gas e l'energia elettrica, private di quel rapporto diretto e controllabile che c'era fino a pochi anni fa, ci fa già capire quanto sia vera l'affermazione di Naisbitt sull'affidabilità, sulla trasparenza e sulla correttezza delle grandi organizzazioni nel loro rapporto con i consumatori. Benefici da queste trasformazioni societarie gigantesche non se ne vedono: i prezzi crescono in modo proporzionato solo agli stipendi dei manager e dei consigli di amministrazione, ma non sulla base di economie di scala o di altri criteri equivalenti. E allora? È meglio rimanere ancorati alla vecchie aziende comunitarie? Forse no: ma acqua e rifiuti hanno subito rincari per la loro gestione da quando, da servizio pubblico, sono passati alla gestione societaria. Sarebbe dovuto accadere l'esatto contrario. Occorre domandarsi allora, con un minimo di onestà civile, se è veramente una opzione sostenibile il loro inserimento in percorsi economici nuovi come quelli che riguardano le multiutility.

Oltre a costituire un'importante risposta a bisogni primari della popolazione, «la presenza e l'efficienza di una rete di servizi pubblici diviene sempre più il motore di ogni possibile politica di sviluppo locale, un motore capace di condizionare, a seconda del grado di efficienza e di qualità, le scelte per l'insediamento, il radicamento e la crescita di iniziative produttive. In questo modo, concorre a determinare una nuova efficienza di sistema e diviene di fatto una componente essenziale del marketing territoriale» (A. Calenzo, «Servizi pubblici locali: un ponte per l'Europa», in NEXTonline, 2003).

GIOCHI SENZA FRONTIERE

Un secondo fattore importante nell'assegnare centralità al sistema dei servizi pubblici locali consiste nella necessità di dare una fisionomia imprenditoriale vera ad aziende che, fino alla legge 142 dell'8 giugno 1990, erano le municipalizzate, prive di personalità giuridica autonoma rispetto ai comuni gestori, e quindi facilmente soggette a forme di ingerenza. Con questa riforma, con cui si cerca di armonizzare la natura imprenditoriale della produzione di beni o servizi con il loro fine originario (che è l'interesse pubblico), è del tutto privo di senso



MICROCREDITO. Muhammad Yunus, fondatore della Grameen Bank del Bangladesh

crescente di reti orientate a un'economia alternativa veramente fedele ai principi dell'etica capitalista originale.

Nella filosofia morale occorre distinguere chiaramente tra «comportamento legale» e «comportamento etico»: esistono dei comportamenti perfettamente legali che sono di una immoralità irriducibile. Un esempio dif-

LA CREAZIONE DI FORME AGGREGATIVE PUÒ PRESENTARE NOTEVOLI VANTAGGI, A PATTO CHE NON SIA UN PRETESTO PER CONSENTIRE AI PARTITI GIOCHI SENZA FRONTIERE

che ogni comune, soprattutto se piccolo, continui a esercitare un potere di controllo esclusivo sulle sue public utility, in primo luogo per una considerazione palese di deficit di dimensione ottimale, e in secondo luogo

nella promozione della coesione economica, sociale e territoriale, sia per la domanda interna, sia per una proiezione sui mercati esterni in condizioni adeguate di competitività e forza strutturale, tecnologica e finanziaria, a patto garantisca una ricaduta di benefici reali ai cittadini e non permetta ai partiti giochi senza frontiere e poco trasparenti.

DOVE VANNO LE PUBLIC UTILITY?

Ed è proprio sul versante dell'etica e della qualità del servizio che si gioca il rapporto tra amministrazione e cittadini e la formazione di quel capitale sociale di fiducia e di consenso che è alla base di ogni sviluppo locale efficace. Potremmo sintetizzare le ragioni di questa opzione strategica inter-

media con quattro considerazioni:

- 1) i monopoli sono superati dalla riforma e l'apertura alla concorrenza in un mondo globalizzato può trovare molti nostri amministratori impreparati. Preferiamo credere che molti nostri sindaci non sappiano bene a che cosa stia portando l'attuale manovra pantagruelica di aggregazioni tra public utility piuttosto che immaginare una loro complicità;
- 2) occorre aggregare e trovare politiche coalizionali per poter conseguire un livello di massa critica capace di reggere la concorrenza e ottimizzare le sinergie per contenere i costi, diminuendo l'incidenza dei costi fissi, migliorando la gestione con l'applicazione dei sistemi di qualità sui prodotti, sui servizi ai clienti, sui processi di erogazione e nella customer satisfaction;
- 3) urgenza di innovazione e di creazione di legami con partner tecnologici di avanguardia, per reggere il confronto con il benchmark di altre aree, non solo limitrofe, per non perdere appeal persino sui residenti stessi, che, grazie alla enorme mobilità (turistica o di affari), fa immediatamente dei confronti tra la qualità dei

servizi (di trasporto, di raccolta dei rifiuti, di erogazione del gas o dell'acqua) della Baviera, del Voralberg, del Canton Ticino, di Ferrara, di Siena o di Vicenza;

- 4) i consumatori sono sempre più esigenti, sofisticati, vendicativi, e non appena possono cambiare fornitore, lo fanno senza alcuna esitazione: non sarebbe solo una perdita di immagine, e di cliente, ma anche di cittadino, perché, insoddisfatto del proprio comune e dei propri amministratori, tenderà a generalizzare o a proiettare l'insoddisfazione anche sul resto delle politiche locali, regionali e nazionali. Beppe Grillo insegna: l'immagine della Telecom è a pezzi; chi paga, però, non è il vertice aziendale, ma la classe politica.

L'applicazione del modello gestionale dei sistemi di qualità e di certificazione etica in questo tipo di società o di imprese dovrebbe produrre uno stile gestionale con caratteristiche di adeguatezza del servizio offerto; gestione efficace, efficiente e flessibile; capacità di acquisizione e fidelizzazione dei clienti; tempestività dell'assistenza; rispetto dei tempi e delle specifiche nella esecuzione dei lavori di realizzazione o ristrutturazione; diminuzione drastica dei reclami; apprezzamento espresso dai rappresentanti dei consumatori sulla trasparenza del servizio; effetti virtuosi sulle tariffe o sui servizi comunali di filiera; verifica della soddisfazione dei clienti.

Tuttavia, non è sufficiente in questo tipo di operazioni farsi consigliare dagli esperti giuridico-societari o finanziari, ma occorre altresì tenere presente che vi sono aspetti del patrimonio intangibile non esplicito che talvolta sono molto positivi, come la lunga familiarità del personale con l'utenza, la conoscenza delle reti in tutti i minimi particolari e così via. L'analisi delle esigenze dei clienti, la personalizzazione del servizio, la funzione dell'accoglienza e della informazione, l'assistenza agli sportelli e soprattutto l'analisi della soddisfazione dei clienti sono i requisiti dettati dai sistemi di qualità e dalla certificazione etica.

L'Autore Psicologo e filosofo, **Romano Toppan** insegna Organizzazione del lavoro e gestione delle risorse umane all'Università di Verona. È inoltre docente di Certificazione etica nel master post-graduate del Centro per l'imprenditorialità giovanile. Lavora come consulente di Italia Lavoro (agenzia del Ministero del Lavoro e del Welfare) e di Veneto Lavoro (Regione Veneto).

LOCALE E GLOBALE
Il futurologo
John Naisbitt



per l'eventualità, non tanto remota, di perdere la mission specifica di queste aziende, in virtù di un trend che corre veloce verso le liberalizzazioni, soprattutto se le liberalizzazioni divengono uno slogan di copertura a una privatizzazione su un servizio che è pubblico di diritto.

I servizi di pubblica utilità giocano, comunque, un ruolo strategico, ed è intelligenza politica correre rapidamente a formulare un progetto che crei integrazione e reti tra public utility «fino a una certa dimensione», oltre la quale si fuoriesce dal legame con i territori specifici e si cade, molto facilmente, in quelle violazioni dell'etica di cui parlava Naisbitt.

Stiamo assistendo, infatti, ad aggregazioni «mostruose» di public utilities prive di qualsiasi significato e ancoraggio alle realtà locali e regionali, per assumere la «fisionomia Monsanto» con manager e consigli di amministrazione dotati di grande cinismo e totale disinteresse per i cittadini e le comunità locali, pagati certamente al di sopra dei loro meriti e senza tangibili benefici sul prezzo finale del servizio.

La creazione di queste forme aggregative può presentare notevoli vantaggi, soprattutto