

# PercorsiUcid

Edizione 2

## PROLUSIONE

Perché l'Ucid ha voluto il progetto "Gestione etica dell'impresa"?

L'UCID fin dalla fondazione, ha avuto come principi ispiratori fondamentali di riferimento quelli dell'insegnamento sociale della Chiesa:

- la dignità della persona umana e, di conseguenza, dell'attività lavorativa da questa espletata,
- l'equilibrato utilizzo dei beni della terra, in continuazione dell'opera del Creatore,
- l'esercizio dell'impresa e dell'attività professionale, come mezzo per creare e diffondere benessere,
- l'economia pensata con una sua dimensione etica, in quanto essenzialmente orientata al servizio dell'uomo, essere "creato ad immagine" di Dio Padre.

Per coloro che aderiscono all'Ucid essere cristiani è una delle modalità in cui vivere la vicenda umana, sempre in compagnia con gli altri, ricercando ciò che in profondità ci unisce, rifuggendo dai settarismi e dalle apparenze.

In particolare, coloro che aderiscono all'UCID sono profondamente convinti che sia necessario coniugare due valori assolutamente fondamentali:

- il ruolo sociale dell'impresa: creare profitto (ricchezza, benessere, valore aggiunto) tramite la produzione di beni e servizi utili;
- il primato della persona umana anche nell'ambito economico lavorativo. Tutta l'attività economica deve avere per obiettivo primario non soltanto la sopravvivenza, ma lo sviluppo umano e professionale delle persone (principio della centralità della persona umana).

Per gli imprenditori / dirigenti / professionisti UCID questi due valori sono complementari, mai in contrapposizione, in quanto:

- l'attenzione alla persona, con il riconoscimento dei suoi valori di libertà, dignità, responsabilità e creatività, è la premessa perché le persone si sentano coinvolte nell'attività lavorativa,
- questo fatto, a sua volta, genera un senso di appartenenza che rende all'azienda.

Nella società industriale, per lungo tempo c'è stata una certa difficoltà a coniugare i due principi sopra enunciati, la Chiesa stessa ha guardato con pregiudizio all'impresa, a causa del modo con cui il profitto veniva - e spesso viene ancora - perseguito in modo spregiudicato.

Per contro sul fronte imprenditoriale la centralità della persona umana era vista come principio velleitario.

Oggi questi valori sono molto più condivisi,

- sia per l'evoluzione della visione antropologica (cosa è l'uomo/donna, qual è la finalità del suo esistere, del suo operare) che pone sempre maggior attenzione sia alla persona come tale (alla sua dignità ed alle sue esigenze), sia alla necessità di coinvolgimento,
- sia perché è ormai radicato nella società civile la percezione dell'impresa come soggetto sociale, con il suo ruolo di produrre "utilità" (beni e servizi per acquisire i quali il mercato è disposto a pagare un corrispettivo) e perseguire così un profitto equo, considerato primario per la sopravvivenza dell'impresa stessa ma non più fine esclusiva.

Ne segue che, anche nel perseguire il profitto, è chiesto all'impresa un comportamento etico (si parla di *business ethics*<sup>1</sup>), cioè un comportamento virtuoso per cui:

- il profitto è considerato un indicatore importante, ma non l'indicatore per eccellenza,
- il perseguimento del profitto avvenga in un contesto di sostenibilità<sup>2</sup> sociale ed ambientale.

E' significativo un documento del magistero ecclesiastico della Chiesa di Roma, che non soltanto riassume bene i concetti sopra esposti, ma che espone con molta chiarezza un pensiero che oggi è assolutamente condiviso, in quanto esprime valori profondamente umani: la lettera enciclica *Centesimus Annus* di papa Giovanni Paolo II (1991):

La Chiesa riconosce la giusta *funzione del profitto*, come indicatore del buon andamento dell'azienda: quando un'azienda produce profitto, ciò significa che i fattori produttivi sono stati adeguatamente impiegati ed i corrispettivi bisogni umani debitamente soddisfatti.

Tuttavia, il profitto non è l'unico indice delle condizioni dell'azienda [...] E' possibile che i conti economici siano in ordine e, insieme, che gli uomini, che costituiscono il patrimonio più prezioso dell'azienda, siano umiliati e offesi nella loro dignità. Oltre ad essere moralmente inammissibile, ciò non può non avere in prospettiva riflessi negativi anche per l'efficienza economica dell'azienda. *Scopo dell'impresa*, infatti, non è semplicemente la produzione del profitto, bensì *l'esistenza stessa dell'impresa come comunità di uomini che, in diverso modo, perseguono il soddisfacimento dei loro fondamentali bisogni e costituiscono un particolare gruppo al servizio dell'intera società*. Il profitto è un regolatore della vita dell'azienda, ma non è l'unico; ad esso va aggiunta la considerazione di altri *fattori umani e morali* che, a lungo periodo, sono almeno egualmente essenziali per la vita dell'impresa. (n. 35)

Queste riflessioni della Chiesa sono oggi comunemente ritenute fondamentali e fondanti (di base) anche se le ragioni che le sorreggono possono avere diverse motivazioni (religiose o non), prova ne sia che in quest'ottica si sono già espressi numerosi studiosi di varie scienze sociali, non soltanto cristiani. Cito, per tutti, l'economista indiano Amartya K. Sen, professore all'università di Harvard (USA). (premio Nobel per l'economia nel 1998).

Benché l'attenzione all'eticità dei comportamenti nel campo dell'attività economica sia connaturata all'agire sociale (fin dal momento stesso in cui l'uomo esce dall'ambito familiare per operare sul mercato), con l'età industriale, prima, con la globalizzazione poi, l'attenzione all'eticità di questi comportamenti assume nuove connotazioni.

Anche se "le date sono ganci indispensabili che reggono l'arazzo della storia"<sup>3</sup>, nel caso della *business ethics* si tratta di una presa di coscienza che è cresciuta con progressione senza avere specifici legami con persone o specifici accadimenti, ma quasi sempre, purtroppo, come reazione a scandali che si ripropongono con drammatica costanza, quali sfruttamento del lavoro di bambini nei paesi poveri, corruzione, concussione, insider trading, speculazioni, pratiche disoneste.

A partire dagli anni immediatamente successivi alla grande depressione (anni '30 del '900) e del secondo dopoguerra - tanto per dare dei riferimenti - incominciano a delinearci, soprattutto nei paesi

---

<sup>1</sup> da tradurre con "etica d'impresa", meglio che con l'espressione piuttosto ambigua di "etica negli affari"

<sup>2</sup> La parola "sostenibilità" deriva dalla silvicoltura, significa l'utilizzo di un bosco in un periodo di tempo che ne permetta la ricostruzione.

<sup>3</sup> Ernst H. Gombrich, direttore del Warburg Institute

anglosassoni (USA, Inghilterra), esigenze di comportamenti strutturali che tenessero conto di specifici valori etici per l'economia (vengono elaborati i primi codici etici).

Se dagli anni del periodo rooseveltiano si fa strada l'idea che una competizione non regolata sia un suicidio commerciale, dagli anni ottanta in tutti i settori industriali si è assistito ad un profondo e generale cambiamento, che ha riguardato molteplici aspetti fortemente collegati tra loro, al punto che non è semplice riuscire a separarli dandone una spiegazione autonoma.

- 1) Per le imprese sono affiorate nuove esigenze, sintetizzabili in termini di flessibilità, snellezza strutturale, qualità, efficienza, che hanno richiesto adeguate risposte (azienda corta, azienda rete, terziarizzazione (outsourcing), delocalizzazione (internazionalizzazione)), ma anche la necessità di andare al di là del pieno adempimento degli obblighi giuridici contrattuali. E' avvertita una richiesta di investire "di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti sociali" (Libro verde dell'UE).
- 2) Si è verificata una evoluzione nelle caratteristiche e nei comportamenti dei clienti/consumatori, con un' aumentata presa di coscienza del loro reale potere contrattuale. E' apparso chiaramente che la valutazione che il mercato dà di un'impresa dipende fortemente dalle performance sociali dell'impresa stessa. L'incoerenza tra comportamenti e valori ritenuti rilevanti per la collettività (rispetto dei diritti umani, dei diritti dei lavoratori, dell'ambiente, ecc.) spesso viene sanzionata dal mercato in termini di minori vendite, perdita di immagine e di attrazione (casi Nike, Nestlé). Non può competere con successo l'azienda che non ha legittimazione sociale.
- 3) La società civile, con la presa di coscienza di essere soggetto attivo, ha verso il sistema imprese un ventaglio più vasto ed articolato di esigenze: da una maggior trasparenza ed affidabilità delle informazioni per soddisfare le aspettative - talvolta anche contrastanti - dei diversi stakeholder, alla diffusione di guide di consumo responsabile, alla necessità di rispettare determinati criteri etici per poter accedere alle istituzioni finanziarie (fondi etici), alle azioni di protesta - giunte fino al boicottaggio - poste in atto da organizzazioni di rappresentanza (ONG) che svolgono funzioni di monitoraggio sul sistema economico mondiale e fungono da fonte prolifica di informazioni (spesso non ottenibili in altri modi). Alle aziende è chiesto sempre più di fare "la cosa giusta" (*the right thing*), non semplicemente "cose giuste" (*right things*).

Risultato: il tradizionale rapporto tra imprese e consumatori finali è mutato in maniera radicale.

Dal "fidati di me" (*trust me*) si è passati al "scegli me" (*choose me*), poi al "prendimi in considerazione" (*include me*).

La nuova strategia che l'impresa deve adottare per essere in grado di rispondere e far fronte a pressioni sociali internazionali è la CSR / RSI.

L'etica di cui "si sente il bisogno" non è quella che pone vincoli o proibizioni, ma che offra criteri ed orientamenti in vista del bene delle persone, nelle dimensioni individuali e comunitarie; si potrebbe definire come un'esigenza di maggior umanizzazione.

E' una vera e propria cultura d'impresa orientata verso la trasparenza e l'acquisizione di una coscienza fondata sulla necessità di far interagire al meglio gli interessi economici delle singole imprese con quelli sociali e ambientali (impatto ambientale e sviluppo sostenibile) del contesto di riferimento.

Pur permanendo le posizioni di coloro che ritengono:

- che il vero “dovere sociale” dell’impresa sia quello di ottenere i più elevati profitti, producendo così ricchezza e lavoro per tutti nel modo più efficiente possibile (M. Friedmann, premio Nobel per l’economia nel 1976<sup>4</sup>);
- che di fronte alla gravità dei problemi economici, di fronte all’asprezza della competizione internazionale che brucia margine e possibilità di azione ... parlare di etica e di responsabilità sociale sia, tutto sommato, una inutile perdita di tempo, al limite fuorviante;
- che l’etica è un lusso, quindi riservato alle imprese che se la possono permettere;
- che il ruolo sociale non è negato, ma deve essere limitato ai vincoli stabiliti dalle pubbliche regolamentazioni o assunti volontariamente ...

di fatto cresce l’esigenza di un’economia che offra “altri” criteri, oltre a quelli della crescita del prodotto interno lordo (a livello di macroeconomia) e della massimizzazione del profitto (a livello di microeconomia).

E’ necessario tener ben presente che non è cosa banale giustificare la coscienza sociale, per quanto le posizioni critiche, sinteticamente sopra riportate, siano tutte accomunate da una eccessiva semplificazione della realtà.

Di quali “altri criteri” si tratta? Cresce la sensibilità per:

- il rispetto della dignità delle persone, non soltanto in quanto lavoratori, ma viste nella globalità dei loro problemi ed aspirazioni (ad esempio in quanto genitori, in quanto cittadini, con tutta la gamma delle loro motivazioni culturali e spirituali);
- le legittime aspettative di tutti coloro che direttamente e indirettamente ruotano attorno all’impresa (*stakeholder*). Quindi non esclusivamente degli azionisti/soci, ma neanche soltanto dei lavoratori: (ad esempio) la qualità dei prodotti, la correttezza delle operazioni di marketing, la trasparenza, l’eticità lungo tutta la filiera produttiva;
- l’uso delle risorse naturali riconosciute esauribili, quindi di salvaguardia del creato anche come attenzione ai diritti delle generazioni future.

Sono i temi della responsabilità sociale. Gli imprenditori / dirigenti / professionisti cristiani vi si riconoscono, ma con una forte tensione ad un impegno etico personale, mettendo l’accento sulla necessità di una “responsabilità imprenditoriale finalizzata alla costruzione del bene comune”; nell’etica cristiana il bene utile, il bene giusto ed il bene bello devono essere coniugati insieme per il bene di tutti.

Ecco perché questa seconda edizione del progetto UCID di “Gestione etica dell’impresa” ha come titolo significativo: “GUIDARE L’IMPRESA CON RESPONSABILITÀ, SCELTA STRATEGICA PER FARLA CRESCERE E FAR PROGREDIRE LA SOCIETÀ”.

Nello scenario della globalizzazione - dove gli indicatori di spazio e tempo su cui abbiamo costruito il nostro modo di agire, la nostra cultura, si sono rovesciati: il tempo tende allo zero, lo spazio all’infinito, - la responsabilità della costruzione del bene comune non spetta più soltanto allo Stato, ma a tutti i soggetti che operano nella società secondo il fondamentale principio della sussidiarietà:

Per tutelare la dignità della persona e rendere possibile una effettiva crescita sociale, non è giusto “rimettere ad una maggiore società (leggasi *soggetto*) quello che dalle minori ed inferiori comunità (le famiglie, le imprese, le associazioni, le varie organizzazioni della società civile, ma anche le aggregazioni territoriali istituzionali) si può fare”.

---

4 Per fortuna il premio Nobel per l’economia, è stato dato a M. Friedmann ma anche ad A. Sen.

E' strabiliante come questo principio, già esposto con lucidità nell'enciclica *Rerum Novarum* (papa Leone XIII - 1891) ed enunciato formalmente nell'enciclica *Quadragesimo Anno* (papa Pio XI - 1931), fosse di fatto sconosciuto fino al trattato di Maastricht del 1992 e sia diventato cultura condivisa in pochissimi anni<sup>5</sup>. Si passa così dal *Welfare State* alla *Welfare Society*<sup>6</sup>.

Non è, quindi, corretto affermare che il tema della “responsabilità sociale” costituisca una *res nova* della nostra fase storica, piuttosto è giusto dire che è mutato ciò per cui l'impresa deve sentirsi consapevole.

Se già nel passato l'impresa che conseguiva il profitto, soddisfacendo i propri azionisti, doveva farlo rispettando leggi e contratti (con i dipendenti, con i clienti, con i fornitori, con i finanziatori) oggi, in una società complessa, articolata e dinamica, la questione si presenta in modo ben diverso. Il perseguimento del profitto tende a collocarsi in un quadro più generale di “creazione di valore” per tutti i soggetti che direttamente o indirettamente sono associati all'impresa (patto sociale).

Ma, attenzione, questa strategia deve essere supportata da “valori”, da profonde motivazioni, a partire dall'imprenditore e dal management, ma da condividere e da trasmettere. Interrogarsi sui “valori dell'impresa” costituisce il passaggio chiave, tutto si gioca sui valori.

Se qualcuno non ne fosse stato ancora sufficientemente convinto, le vicende della crisi finanziaria esplosa in questi mesi (autunno 2008) ne sono una evidente conferma. La CSR non si pone in essere seguendo determinati “processi” (codice etico, Corporate Governance, certificazioni SA8000, EMAS, ISO) ma è una cultura etica d'impresa che si basa su valori condivisi e punta a risultati sostanziali, che testimonino un reale coinvolgimento in tutte le unità produttive e lungo l'intera filiera produttiva e commerciale.

Ecco allora il filo rosso che guida il nostro ciclo di incontri di PercorsiUcid.

Nel primo, dopo un approfondimento iniziale su “cosa si intende quando si parla di etica”, poiché non ha senso parlare di etica in campo economico se prima non si svolge una profonda riflessione sull'impresa, il prof. Frigero guiderà una condivisione sui “valori dell'impresa”, passaggio chiave della ricerca sull'etica d'impresa.

Nel secondo seguiranno gli approfondimenti su sistema di gestione e governo di un'impresa etica:

- la Corporate Governance, quell'insieme di regole che disciplinano la gestione dell'impresa,
- l'integrazione della CSR nell'azienda tramite il codice etico ed il bilancio di sostenibilità,
- i rapporti con il Fisco, in un'ottica che faccia specifico riferimento al bene comune,
- la comunicazione etica in azienda.

Il terzo incontro sarà centrato sulla valorizzazione del capitale umano, cercando di fare il punto su:

- quale tipologia di investimenti sia necessaria per lo sviluppo e la crescita delle persone,
- lo stato dell'arte dei modelli di eccellenza per il business e sui sistemi oggetto di certificazione accreditata (qualità, ambiente, sicurezza sul lavoro).

Nell'ultimo meeting, da non considerarsi né conclusivo né, tanto meno, esaustivo, con l'esame del rapporto importantissimo con fornitori e clienti, si tratteranno alcuni temi cruciali per garantire una

---

<sup>5</sup> Trattato di Maastricht (preambolo ed art. 3/B) (1992), nuova formulazione dell'art. 118 della Costituzione italiana (2001), art. 3 del nuovo Statuto della Regione Piemonte (2004).

<sup>6</sup> Prof. Stefano Zamagni

crescita equa, bilanciata e sostenibile, e generare così un processo di vero sviluppo con una strategia di lungo periodo:

- il rispetto dell'ambiente e lo sviluppo sostenibile,
- la gestione della conoscenza (knowledge management) come fattore di cambiamento radicale;
- l'innovazione di prodotto come processo strutturato essenziale per la crescita e lo sviluppo dell'azienda.

Il senso di una iniziativa come quella di PercorsiUcid è non è quello di affrontare tutti i problemi di un'azienda - non vogliamo competere con chi si occupa di ciò in via professionale - ma condividere un tratto di cammino per poi continuare, andare oltre.

Se la conoscenza diventa materia prima, se da un modello "materiale", dove l'attenzione era sull'ottimizzare comportamenti umani nell'impiego di risorse "limitate", si passa ad uno modello immateriale dove la conoscenza è risorsa infinita, la persona umana diventa centrale.

In questi anni si sono trovati sul tema della responsabilità sociale molti elementi di convergenza, il lungo elenco di iniziative, norme, trattati, direttive e convenzioni comunitarie ed internazionali, sia di natura pubblica che privata, elencati nel Preambolo alle Risoluzioni del Parlamento Europeo (marzo 2007) ne sono una dimostrazione. E non soltanto ....

La necessità di aumentare la consapevolezza di dover "rendere conto" - vale a dire di un'etica della correttezza e della responsabilità - è ampiamente dimostrata dalla perdita generalizzata di fiducia che il mondo sta vivendo, sfiducia diffusa non soltanto all'interno del sistema bancario ma anche tra banche e risparmiatori, tra banche ed imprese.

La fiducia è un collante essenziale della vita sociale, oggi venuta meno essenzialmente per colpa di comportamenti scorretti fino alla fraudolenza (il Presidente eletto degli USA Obama non ha usato mezzi termini, ha parlato di corruzione e speculazioni). Ad un corretto rapporto tra etica ed economia si è sostituita un'etica "degli affari" pensata soltanto per permettere (a pochi) di trarre profitto dalla buona fede di molti.

Per concludere: abbiamo detto che tutto si gioca sui valori, esplicitare la visione etica dell'impresa costituisce il passaggio chiave di ogni azienda per fare in modo che le politiche e gli interventi c.d. responsabilità sociale siano effettivamente tali e non soltanto mere formalità (peraltro costose).

Ma le decisioni, nell'ambito della consapevolezza etica, non sono mai semplicemente prese, o prese da alcuni anche per altri, per il semplice motivo che la libertà dell'uomo è sempre nuova. La libertà presuppone che, nelle decisioni fondamentali ogni uomo, ogni generazione, sia un nuovo inizio. La libertà necessita di convinzioni, ma una convinzione non esiste da sé, deve essere sempre di nuovo riconquistata.<sup>7</sup>

I "valori", anche nell'impresa, sono tali soltanto se sono condivisi e quindi in grado di motivare ad una libera adesione.

Dunque il primato della persona umana ed i "valori" nell'impresa come capisaldi su cui costruire lo sviluppo. Sono questi i principi da cui dobbiamo ripartire per cooperare ad uscire dalla crisi.

---

<sup>7</sup> Cfr. Benedetto XVI (Enciclica *Spe Salvi*, n. 24).