

Associazione
per lo Sviluppo
degli Studi di
Banca e Borsa



Università Cattolica
del Sacro Cuore
Facoltà di
Scienze Bancarie
Finanziarie e Assicurative

ALESSANDRO PROFUMO

**“L’IMPRENDITORE TRA PROFITTO,
REGOLE E VALORI”**

Introduzione di
GIUSEPPE VIGORELLI

Ciclo di conferenze e seminari
“L’Uomo e il denaro”
Milano 17 ottobre 2005

QUADERNO N. 7

Associazione
per lo Sviluppo
degli Studi di
Banca e Borsa



Università Cattolica
del Sacro Cuore
Facoltà di
Scienze Bancarie
Finanziarie e Assicurative

ALESSANDRO PROFUMO

**“L’IMPRENDITORE TRA PROFITTO,
REGOLE E VALORI”**

Introduzione di

GIUSEPPE VIGORELLI

Ciclo di conferenze e seminari

“L’Uomo e il denaro”

Milano 17 ottobre 2005

Sede: Presso Università Cattolica del Sacro Cuore - Milano, Largo A. Gemelli, n. 1
Segreteria: Presso Banca Popolare Commercio e Industria - Milano, Via Moscova, 33 - Tel. 62.755.1
Cassiere: Presso Banca Popolare di Milano - Milano, Piazza Meda n. 2/4 - c/c n. 40625

Per ogni informazione circa le pubblicazioni ci si può rivolgere alla Segreteria
dell’Associazione - tel. 02/62.755.252 - E-mail: assbb@bpci.it
sito web: assbb.it

Dott. Giuseppe VIGORELLI,

Presidente Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa

Introduzione

Questa sera riprendiamo la sequenza dei nostri incontri mensili nel programma che l'Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa sta affiancando alla sua attività di formazione e ricerca tesa a sviluppare un dibattito ed un approfondimento delle tematiche relative all'etica applicata al mondo degli affari.

*Il tema generale che prende in considerazione il “**rapporto tra l'Uomo e il denaro**” si sviluppa attraverso le conferenze su specifici contenuti grazie al concorso di particolari relatori ben noti per la loro eccellenza. È il caso odierno con Alessandro Profumo che tratterà il tema: “**L'Imprenditore tra profitto, regole e valori**”.*

Tutto ciò al fine di riscoprire i fondamenti culturali ed etici della nostra società alla luce dei principi che stanno alla radice storica della nostra umana convivenza.

*Per quanto mi riguarda, la mia breve introduzione si muove sul filo del discorso iniziato fin dall'origine dal titolo generale: “**il rapporto tra l'Uomo e il denaro**”.*

Nell'ultimo incontro del 13 giugno scorso avevo concluso il mio breve intervento paradossalmente affermando che: “il miglior uso del denaro fosse quello di farne a meno, ma come se ne avessimo quanto ce ne occorre per fare del bene”.

*Partendo da questa proposizione utopista, quanto ritenuta assurda, **tre grandi filosofi** ci hanno prospettato un tipo di vita che non solo ritiene il denaro un bene materiale inferiore ad altri, in una gerarchia di valori, ma addirittura lo giudica pericoloso per il coinvolgimento di una vita degna di un vero uomo.*

Questi filosofi hanno delineato pertanto, secondo il loro punto di vista, una Città o uno Stato ideale in un mondo molto migliore e più soddisfacente di quello reale.

Essi sono vissuti in tempi e situazioni diversissime, e sono:
Platone, nel V-IV secolo a.C. in Atene.
Thomas More, nel XV-XVI secolo d.C. in Inghilterra
Tommaso Campanella nel XVI-XVII in Calabria.

Ma pur nelle differenze, presentano alcune costanti che proseguono attraverso i secoli.

Platone prevedeva tre classi sociali: la prima, formata da contadini ed artigiani, nella quale prevale l'aspetto concupiscibile dell'anima e vi deve predominare la virtù della **Temperanza**.

La seconda classe è quella dei guerrieri, custodi vigilanti sui pericoli della comunità, la loro virtù specifica è il **Coraggio**. La terza è quella dei governanti, coloro che hanno saputo amare la Città la loro virtù specifica è la **Sapienza**.

Per queste ultime due classi Platone prevedeva la comunanza di uomini e di donne, e quindi dei figli, e l'abolizione di qualunque proprietà di beni materiali. Doveva essere dunque, compito della classe inferiore, detentrici della ricchezza, provvedere alle necessità materiali delle altre due.

La giustizia è l'armonia tra queste tre virtù: **temperanza, coraggio, sapienza**. Si ha allora la Città perfetta.

Tale audacissima concezione permetterebbe il crearsi di una grande famiglia in cui tutti si amerebbero come padri, madri e figli, fratelli sorelle e parenti. Ciò eliminerebbe le ragioni che alimentano l'egoismo e le barriere del "è mio" e "è tuo" tutti avrebbero dovuto dire "è nostro".

*Se il filosofo concede la possibilità di farsi una famiglia propria e di possedere una proprietà privata solo a contadini, commercianti ed artigiani, è perché affida a queste due istituzioni una funzione positiva a differenza di quanto diranno gli altri teorici dell'utopia ed i socialisti dell' '800. Solo che queste realtà sono inferiori ad altre, come in tutta la sua filosofia. Il reale empirico è ombra rispetto a quello ideale, c'è qui, come altrove, l'oscillazione platonica tra un'esaltazione appassionata del bello e dell'amore come strumenti di ascesa verso il Bene-Bello, e una loro condanna come occasione di eccessivo legame alla realtà terrena, che, proprio in quanto affascinante, può distogliere dalla vera missione dell'uomo: la "**contemplazione delle Idee**".*

*A conclusione, Platone sottolinea "**poco importa se ci sia o possa esserci tale Città: basta che ciascuno viva secondo le leggi di questa città: così, prima che nella realtà esterna, ossia nella storia, si realizza nell'interiore dell'uomo**". Infatti questa è la sua vera sede, donde l'abissale differenza tra il "**comunismo**" di Platone e quello di Marx. I beni materiali sono in comune perché ritenuti **inferiori** e impedimento al raggiungimento del vero Bene; tali mezzi di produzione sono però lasciati ai singoli individui e **non** allo Stato.*

Già Cicerone (I sec. a.C.) aveva invero mosso delle obiezioni a tale dottrina, scrivendo: "Il nostro Platone nel libro sulla Repubblica volle che tutto fosse comune. Sui patrimoni è tollerabile, anche se ingiusto. Ma, saranno comuni anche le mogli, anche i figli? Il sangue non rappresenterà alcuna distinzione, né ci sarà una discendenza certa, né ci saranno più famiglie, né parentele, ma, come nelle greggi del bestiame tutto sarà confuso e indistinto, non ci sarà alcuna continenza negli uomini, alcuna pudicizia nelle donne? Quale amore coniugale ci può essere in entrambi coloro nei quali non c'è un affetto certo o proprio?

Chi sarà pio nei confronti del padre, ignorando da dove sia nato? Chi amerà il figlio, che egli riterrà di altri?"

Anche la lettera a Diogneto preciserà. “Hanno in comune la mensa, ma non il letto.”

In **Thomas More** il punto chiave della sua *Utopia*, sta nella assenza della proprietà privata. E qui egli si ispira a Platone, proponendo la comunanza dei beni: tutti i cittadini sono fra loro uguali con la scomparsa d’ogni differenza di censo.

Il tempo del lavoro è limitato per dedicare il resto della giornata ad altre attività.

Ecco una delle pagine conclusive contro i ricchi di tutti i tempi e contro le ricchezze espressa nello splendido paradosso: “Sarebbe tanto più felice procurarsi di che vivere, se non lo impedisse proprio la ricerca di quel denaro, che nelle intenzioni di chi lo ha inventato, avrebbe dovuto servire proprio ad agevolare in quello scopo”. “Tanto sarebbe facile assicurarci il sostentamento, se non ce lo impedisse proprio quel benedetto denaro, l’invenzione sopraffina che avrebbe dovuto spianarci la strada per procurarcelo!”

“**Utopia**” è uno dei pochi libri, dei quali si possa dire che abbiano inciso sul corso della Storia: “Con esso, l’uomo angosciato dalle violenze e dalle dissipazioni di una società ingiusta levava una protesta che non è **mai** più stata soffocata”. Primo dei riformatori impotenti, chiusi in un mondo troppo sordo e troppo ostile per ascoltarlo, **Thomas More** insegnava a lottare nel solo modo concesso agli inermi uomini di cultura, gettando ai secoli venturi un appello, delineando un programma destinato non già ad ispirare un’azione immediata, **ma a fecondare le coscienze**.

Da allora quei lucidi realisti, che il mondo chiama con termine “moreano” **utopisti**, fanno appunto l’unica cosa che ad essi è data: “come naufraghi sulle sponde di remote isole inospitali, gettano in mare ai posteri un messaggio nelle bottiglie”¹.

¹ L. Firpo, V sec. d.C.

Per il terzo filosofo, **Tommaso Campanella**, il Cristianesimo rappresenta fra tutte le religioni, l'unico interprete fedele, in quanto esso solo è conforme alla Ragione. Pertanto il **Cristianesimo** è destinato a diventare la religione universale ed ad estendersi a tutto il genere umano.

Per rendere attuale l'universalizzazione del Cristianesimo, egli vagheggia nella sua opera la "**Città del Sole**", un sommo reggitore previsto al vertice quale un principe-sacerdote: il **Metafisico**, investito di ogni autorità temporale e spirituale, assistito dalla **Potenza** per le opere di difesa, dalla **Sapienza** per le opere della cultura e della giustizia, dall'**Amore** per regolare i matrimoni e promuovere l'educazione.

Un governo dunque di sapienti, specialisti nelle varie branche della scienza, che assicura benessere materiale e spirituale a tutti gli individui, parificati dall'abolizione di ogni distinzione di nazioni e di classi: vi sono comuni le cose e le donne, tutto vi è regolato dal potere politico ispirato alla religione naturale.

Questa comunità rende **ricco** ciascuno, perché ognuno vi gode del necessario, pur lasciandolo **povero**, in quanto nessuno vi possiede cose proprie.

La gran legge della **Città comunista del Sole** è il **lavoro**, fonte e nobiltà della vita. La **Comunità** tutti li fa ricchi e poveri: "**ricchi** d'ogni cosa che fanno e possiedono; **poveri** perché non mirano a servire alle cose, ma ogni cosa serve a loro".

Infatti nella legge del lavoro, **dovere** per tutti, questi è pagato secondo il **merito** ed il **bisogno**.

La "**Città del Sole**", con il suo reggimento razionale e rigoroso, con il suo collettivismo assoluto, appariva così come il disegno di uno Stato in cui tutti i mezzi della Scienza e della Sapienza erano posti al servizio dell'elevazione dell'Uomo. Era uno **Stato al servizio dei valori della stessa persona umana**, al servizio dell'individualità vera, l'incoronazione della "religione naturale", una vera e

propria teocrazia, in cui la religione cristiana, restituita alla primitiva purezza e divenuta quindi fedele interprete della religione naturale, è considerata “Signora del mondo”.

Quest’opera fu scritta dal filosofo durante i 27 anni di carcere, vittima della Spagna, accusato quale ispiratore della congiura popolare che avrebbe dovuto portare alla cacciata degli spagnoli dall’Italia Meridionale.

*Ma al di là dell’esperienza di questi filosofi che ci porta alla Storia d’altri tempi, in tempi assai più vicini la parola “**Nomadelfia**” derivata del greco, che significa “**legge della fraternità**”, è il nome di un popolo di volontari che vivono insieme nel costruire una nuova “civiltà” fondata sul Vangelo.*

*È una popolazione di quaranta famiglie e trecento persone che vivono nella maremma toscana dove **non** circola denaro, **non** esiste proprietà privata, **non** è ammessa nessuna forma di sfruttamento, tutto è in comune.*

*Uno dei principi fondamentali è la “**fraternità in solido**” nel senso che tutti gli uomini e le donne devono essere padri e madri di tutti i figli, trattati alla pari, secondo una linea pedagogica comune. Alla maggiore età i figli sono liberi di rimanere oppure uscire dalla Comunità.*

Dagli atti degli Apostoli di Luca apprendiamo: “I primi cristiani stavano insieme ed avevano tutto in comune. Vendevano le possessioni e i beni, e ne destinavano il ricavo a tutti, secondo il bisogno di ciascuno. E non c’era alcun bisogno tra essi: perché tutti quelli che possedevano terreni o case li vendevano e ne portavano il prezzo deponendolo ai piedi degli Apostoli, che lo distribuivano secondo il bisogno”².

² At, 2, 44-45; 4, 32-37; 5, 5,1-10

Infatti la moltitudine dei primi cristiani formava un solo cuore ed un anima sola, Né c'era chi dicesse “mio” per quello che possedeva, ma tutto era tra loro comune.

Nomadelfia è una proposta che da oltre 75 anni invita tutti a vivere la legge della solidarietà umana universale ed in particolare i cristiani a vivere coerentemente il Vangelo. Di essa Giovanni Paolo II disse. “La regola che si chiama Nomadelfia è un preavviso e un preannuncio di quel mondo futuro di figli di Dio e tra noi fratelli dove siamo tutti chiamati”.

Allora io dico che il paradosso con cui ho chiuso il precedente intervento e col quale ho aperto questo forse non è solo utopia, forse non è ipocrisia, non è follia, ma anche Speranza nella Città Celeste.

Dott. Alessandro PROFUMO,

Amministratore Delegato UniCredito Italiano S.p.A.

Sono molto interessato al tema che mi è stato proposto, un tema su cui da qualche anno stiamo lavorando intensamente all'interno della nostra azienda.

Comincio dal titolo. Quando si legge *L'imprenditore tra profitto, regole e valori* sembra quasi che si sottintenda una relativa contraddittorietà tra questi tre elementi, una contrapposizione fra il fare profitto e il rispetto delle regole di un sistema di valori. All'interno della nostra azienda, dopo la privatizzazione del Credito Italiano, abbiamo maturato la profonda convinzione che tra generazione di valore per gli azionisti - formulazione che preferisco al termine profitto -, regole e valori non c'è alcuna contraddizione, anzi, le tre cose sono complementari.

Partiamo dal tema profitto e generazione di valore. Tutti noi sosteniamo che dobbiamo generare valore per i nostri azionisti e il valore è tecnicamente dato proprio dal profitto per un multiplo: il profitto è quindi una cosa assolutamente necessaria, in assenza di profitto non si genera valore per gli azionisti. Bisogna far crescere il multiplo per il quale questo profitto viene moltiplicato e questo multiplo è tanto più grande quanto più il profitto è sostenibile nel tempo e quanto più è credibile la capacità di far crescere questo elemento negli anni. Si inserisce dunque un fattore temporale e un fattore di sostenibilità. Ma il profitto ci deve essere. Dobbiamo uscire dalla visione, particolarmente presente nella cultura italiana, che il profitto sia qualcosa da nascondere oppure da considerare come un elemento negativo, quasi un male necessario. Tuttavia è necessario generare valore per gli azionisti. Perché una qualsiasi azienda in assenza di azionisti soddisfatti tende a cambiare assetto; e quando l'insoddisfazione è elevata l'a-

zienda in genere è destinata al fallimento, piuttosto che a un cambiamento di proprietà.

Ricordo sempre ai colleghi e al nostro Consiglio di Amministrazione che avere azionisti soddisfatti, e generare valore per essi, è garanzia di autonomia imprenditoriale. Autonomia che non significa autoreferenzialità, ma capacità di fare errori senza rispondere a qualcuno che sia al di fuori del Consiglio di Amministrazione. Questo vale soprattutto per il settore bancario e in particolar modo per Italia, dove abbiamo assetti proprietari articolati e non pienamente di mercato. In Italia le aziende di mercato sono relativamente poche. È evidente che laddove non si avessero degli azionisti soddisfatti nel tempo, si correrebbe il rischio di subire una serie di influenze nella gestione aziendale che potrebbero ridurre il grado di autonomia imprenditoriale di cui ogni Consiglio di Amministrazione e ogni struttura manageriale devono godere, proprio per poter avere un progetto e poterlo realizzare in assenza di influenze non fisiologiche.

Tutto questo noi l'abbiamo già vissuto: nel 1995 siamo stati la prima azienda che ha parlato di *return on equity*, un indicatore prettamente finanziario della *performance* aziendale. Quando iniziammo a parlare di questo, un mio collaboratore - ero appena diventato direttore generale - mi chiese: perché non aumentiamo l'*equity*? È evidente che, trattandosi di una frazione, se si aumenta il denominatore il risultato tende a scendere. Questo fa capire quanto fosse assolutamente nuova la cosa di cui stavamo parlando. Allora eravamo un'azienda che aveva dei risultati finanziari molto poveri - ai tempi il Credito Italiano aveva un *return on equity* dell'1,4%, mentre i tassi di interesse sul mercato erano ancora del 10-11%: questo significa che distruggevamo molto valore per i nostri azionisti.

Successivamente tutti hanno cominciato a parlare di *return on equity*, ma ci siamo resi rapidamente conto che con-

centrare l'attenzione esclusivamente su di esso poteva portare l'azienda ad avere dei comportamenti che avrebbero reso i risultati non sostenibili nel tempo e avrebbero creato una situazione di pressione eccessiva sulla base di clientela, di vendita di prodotti non adeguati alle diverse tipologie di clienti, ecc.

È stato allora che abbiamo cominciato a ragionare al nostro interno di quelli che oggi vengono chiamati *stakeholder*, i portatori di interessi, in particolare di tre categorie: i nostri colleghi, i clienti e le comunità nelle quali siamo inseriti. Esiste anche un'altra categoria fondamentale, che forse per le aziende di servizi ha un po' meno peso di quanto non ne abbia per le aziende industriali, che sono i fornitori. Oggi ragioniamo anche di fornitori.

Grazie a quei ragionamenti, ci siamo progressivamente resi conto che se una qualsiasi azienda vuole generare valore per i propri azionisti e rendere sostenibile la propria profittabilità, non può farlo senza creare quella che oggi chiamiamo legittimazione sociale del proprio operato, cioè senza un riconoscimento da parte della società nella quale è inserita. Senza legittimazione, difficilmente un'azienda riesce ad attrarre persone eccellenti, avere clienti soddisfatti, essere accettata dalla comunità in cui opera.

Queste cose vengono fatte non perché l'azienda è buona ma perché, in assenza di legittimazione sociale, l'azienda non ha la capacità di rendere sostenibile nel tempo la propria profittabilità e, quindi, non genera valore per i propri azionisti. Personalmente non credo nelle aziende buone, non esistono aziende buone o cattive per definizione: per le aziende si può parlare di *business ethics* come un sistema di valori nel quale le aziende si riconoscono per realizzare determinati obiettivi. Connettendo questi elementi con quelli della responsabilità sociale d'impresa, ci siamo chiesti: che cosa definiamo come responsabilità sociale d'impresa? Abbiamo dato una definizione

ne che forse può apparire banale ma che riteniamo importante: ci consideriamo socialmente responsabili nella misura in cui facciamo bene il nostro mestiere. Abbiamo così iniziato a ragionare – anche grazie al decreto legge 231 che ci ha obbligato a ritornare su questi aspetti – su quello che ai tempi chiamavamo codice etico aziendale: nel nuovo codice etico, ci siamo detti, vogliamo costruire una base perché le nostre persone possano capire che cosa significa per noi essere socialmente responsabili e quindi che cosa significa per noi fare bene il nostro mestiere.

Sono così nati alcuni problemi, per esempio: con che tipo di processo discutere o ridiscutere il codice etico, come evitare di avere un qualcosa che nascesse dall'alto e venisse poi calato verso le strutture, come evitare una totale autoreferenzialità.

Abbiamo cominciato a raccogliere le idee e abbiamo costruito un processo che ci consentisse di ridiscutere questi elementi. I vertici aziendali - 20-25 persone - sono stati intervistati da esperti, per capire come vivevano le proprie aspettative verso l'azienda, come valutavano la tematica del fare bene il proprio mestiere, quali erano i valori che riconoscevano nel proprio operare e che avrebbero voluto venissero riconosciuti dall'azienda.

Abbiamo anche avviato un processo che abbiamo chiamato **Laboratorio dei valori**, che ha visto coinvolte alcune centinaia di persone delle nostre banche sul territorio per discutere, dal loro punto di vista, quali erano i valori principali che riconoscevano nell'attività aziendale e quali erano anche gli elementi che ritraevano dalla storia di ognuna delle diverse aziende che compongono il nostro gruppo. Successivamente è stato fatto un lavoro di analisi e di *benchmarking* di codici etici di altre aziende, per vedere come venivano composti e quali erano gli elementi fondamentali, per cercare di trarre spunto da quello che altre

aziende avevano predisposto nella loro vita di tutti i giorni. Dopodiché abbiamo stilato un documento che abbiamo discusso con i sindacati.

Nel corso del tempo abbiamo deciso di parlare non di codice etico ma di Codice di Integrità, evitando la parola etica che ci sembrava fosse troppo importante. C'è stato anche un grande dibattito su cosa significasse per noi integrità.

Discutendo con i sindacati di questo documento, essi ci hanno dato un suggerimento: parlare di Carta e non di Codice, che è qualcosa che nasce dall'alto e poi calato sulle strutture. La Carta è invece un elemento fondante di una qualche comunità, in cui è facile riconoscersi. E così è nata la **Carta di integrità**. Per ognuna delle quattro categorie fondamentali di portatori di interesse che noi riconosciamo come elementi portanti della nostra vita aziendale - persone del Gruppo, clienti e fornitori, investitori, comunità territoriale - abbiamo indicato come interpretiamo i valori che, dal nostro punto di vista, sono fondamentali per far bene il nostro mestiere.

I valori sono: **equità, trasparenza, rispetto, reciprocità, libertà e fiducia.**

Non mi dilungherò su ognuno di questi elementi, ma voglio spiegare perché per noi la Carta di Integrità ha acquisito progressivamente importanza e perché rappresenta per noi il percorso del profitto. Non vogliamo assolutamente nascondere che siamo un'azienda orientata al profitto, che riteniamo l'elemento chiave per generare valore per i nostri azionisti, nella misura in cui i nostri comportamenti sono coerenti con quello che noi scriviamo in queste "tavole".

Perché per noi la Carta ha assunto una significatività crescente? Perché ci siamo resi conto che i nostri risultati sono molto buoni se paragonati alla media delle banche italiane e altrettanto buoni se confrontati con quelli delle ban-

che europee. Per continuare a generare valore per i nostri azionisti dobbiamo avere la capacità di sostenere e migliorare ancora questi risultati. Per fare questo abbiamo una sola via: quella di esaltare la capacità imprenditoriale di ognuna delle nostre persone. Ma facendo un mestiere estremamente delicato, l'esaltazione di questa capacità imprenditoriale può comportare dei **rischi reputazionali** che sono assolutamente insostenibili. Non possiamo pensare di governare ogni momento decisionale delle 70 mila persone che abbiamo oggi - o delle 130 mila che avremo quando sarà conclusa l'operazione Hvb - esclusivamente con leve di comando e controllo. Credo che questo sia impossibile in una piccola organizzazione, ancor più in una grande organizzazione. L'unico modo per governare i comportamenti delle nostre persone è avere un sistema di valori forti nei quali ci riconosciamo. Valori che hanno anche dei risvolti molto pratici: per esempio mettiamo "sul bancone" alcuni prodotti e non altri e costruiamo i budget in un modo piuttosto che in un altro. Non c'è da scandalizzarsi se abbiamo dei budget di vendita. Credo che sia una delle conquiste più importanti degli ultimi anni il fatto che le banche vengano considerate aziende. Ma nella misura in cui siamo delle aziende, dobbiamo comportarci da aziende.

Rivolgiamo una grande attenzione ai comportamenti delle persone ritenendoli fondamentali in ogni momento di interscambio tra le persone che compongono i nostri mondi, siano colleghi o clienti. La Carta di Integrità è un elemento fondamentale, al punto che anche i corsi di formazione sono costruiti lavorando insieme ai colleghi per avere dei percorsi di condivisione e di discussione. Il tema che per noi oggi è chiaro è proprio quello della condivisione ed eventualmente della ridiscussione che ci potrà portare anche a rimodellare alcuni di questi elementi.

Vediamo alcuni incroci della matrice riassuntiva della Carta relativi al percorso di profitto, clienti e fornitori.

Cominciamo con **equità**: *Ricerca sempre la soddisfazione del cliente. Prestare la pertinente attenzione a tutte le tipologie di clienti.* Potrà sembrare un sofisma, ma la pertinente attenzione, vuol dire che i clienti hanno una diversa capacità di valore per l'azienda ed è tecnicamente impossibile dedicare a un cliente di fascia bassa la stessa attenzione che viene dedicata ad un cliente di fascia alta. Se non tenessimo presente questo principio, non faremmo bene il nostro mestiere di gestori d'azienda. Però l'aspetto fondamentale è che ogni cliente abbia un'attenzione coerente con le sue caratteristiche. Importante è anche mantenere un comportamento imparziale nella scelta dei fornitori per rendere il rapporto con gli stessi un vantaggio competitivo per l'azienda.

Mantenere la **trasparenza** nei confronti dei clienti significa garantire sempre la tempestiva informazione sui prodotti e sui servizi offerti. Ancora, operare la scelta dei fornitori con obiettività significa costruire gli strumenti informativi, creare le liste fornitori e andare a controllare poi che queste cose accadano. Il tema chiave è essere estremamente operativi, garantendo la coerenza nella vita di tutti i giorni con quello che si scrive.

Rispetto significa tutelare la riservatezza delle informazioni di cui si entra in possesso, sia che riguardino il rapporto con la clientela, sia quello con l'azienda, con il suo patrimonio o con le sue decisioni. Significa anche aprire un canale di ascolto con i fornitori che porti a sostenere i processi più innovativi e responsabili attuati.

Reciprocità significa offrire rendimento e sicurezza al cliente per riceverne in cambio un corrispettivo. Lo diciamo in modo chiaro: l'aspetto chiave è *value for money*: valore del servizio prestato a fronte del compenso ricevuto. Reciprocità significa anche ascoltare le necessità per realizzare prodotti e servizi, significa promuovere la cooperazione con i fornitori in modo che questi ultimi e l'azienda possano generare valore e vedere la propria identità legittimata.

Libertà significa gestire le relazioni interpersonali su basi libere e paritarie, senza soggezione verso i più forti e senza arroganza verso i più deboli.

Fiducia, infine, significa creare fiducia verso comportamenti che confermano in modo costante la nostra reputazione.

Su questi aspetti abbiamo cercato - e chi di voi avrà la pazienza e la voglia di leggere questa Carta lo vedrà - di essere molto pratici ed estremamente operativi.

Vorrei leggere un'altra pagina, secondo me importante, la prima: *La Carta di integrità di Unicredit enuncia i principi che servono da orientamento e da guida nello svolgimento del nostro lavoro. Essa fornisce una cornice di valori cui è possibile far ricorso nei momenti critici della nostra vita professionale e vuole rappresentare il punto di riferimento nella gestione di situazioni problematiche e dilemmi - non sempre regolati da leggi, regolamenti e procedure interne - consentendo al tempo stesso l'espressione della soggettività imprenditoriale attraverso la valorizzazione della professionalità di ciascuno nel rispetto della libertà individuale.*

Riferendomi al titolo di questo incontro: *“L'imprenditore tra profitto, regole e valori”*, ricordo una cosa che abbiamo chiarito al nostro interno dibattendo di responsabilità sociale d'impresa: rispettare le regole ci fa essere cittadini. Qualche volta ho sentito dei discorsi del tipo: responsabilità sociale di impresa uguale pagare le imposte. Non è vero: pagare le imposte è uguale ad essere cittadini; da lì cominciamo a discutere di responsabilità sociale d'impresa. Su questo credo che, di nuovo, dobbiamo essere chiari perché altrimenti generiamo molta confusione. Il tema delle regole è una condizione necessaria, ma non sufficiente. E credo che anche questo debba essere un elemento molto chiaro. In un altro punto vi parlerò di quello su cui stiamo lavorando per un sistema sanzionatorio, ma che

in modo più coerente forse si può definire che cosa si fa quando c'è un'offesa alla Carta dell'integrità.

Leggo ancora un pezzo della Carta che “è il prodotto di un percorso avviato attraverso la definizione dei valori fondanti di Unicredit in occasione della riorganizzazione delle banche del gruppo per segmenti di clientela, e proseguito anche attraverso l'esperienza del Laboratorio dei valori, un momento importante di confronto sulle strategie e sul senso di direzione. La Carta di integrità cerca di: proporre modalità di comportamento che aiutino a regolare la propria condotta in quelle aree dell'operatività quotidiana in cui possono manifestarsi potenziali conflitti fra morali individuali, logiche d'impresa e culture diverse; creare coesione, superando conflitti e contrasti; favorire la formazione di un sentire e di un vissuto comune fra tutte le persone del Gruppo.

Ora faccio un esempio tratto dalla nostra esperienza aziendale, che aiuta a capire il sistema sanzionatorio su cui stiamo lavorando. Un collega subiva *mobbing* all'interno della sua struttura per i suoi orientamenti sessuali. Questo ha reso la sua vita quasi impossibile all'interno dell'azienda. Nessuno infrangeva il contratto, ma chiaramente si infrangeva la Carta di Integrità. Capire come gestire questi problemi da un punto di vista aziendale non è semplice. Questo esempio riguarda il rapporto fra colleghi, ma se ne possono citare altri che riguardano i clienti.

Noi siamo una struttura orientata alla vendita. È ovvio che se vendiamo male facciamo dei danni. Avere un giusto equilibrio fra la vendita e il come si vende, che cosa, a chi, è un problema molto complicato. Dobbiamo avere, per esempio, una serie di strumenti di controllo per tutti i clienti che vogliono essere gestiti. Poiché i rendimenti sono coerenti ai rischi, occorre avere trasparenza totale nel manifestare i rischi ai clienti e avere coscienza del fatto che loro siano consapevoli di quello che stanno facendo. Il tema è molto complicato e va visto in modo operativo.

Ritorniamo al sistema sanzionatorio. Che ragionamento stiamo facendo nel caso di offesa alla Carta di Integrità? Abbiamo deciso che la Carta di Integrità non diventi elemento contrattuale: non vogliamo raccogliere una firma sulla Carta di Integrità da parte dei colleghi, perché deve essere un qualcosa che è vissuto nella vita di tutti i giorni. Se uno non rispetta le leggi avrà responsabilità connesse al mancato rispetto delle leggi, civili o penali che siano. In quel caso entra la sfera della giustizia ordinaria. Se invece non rispetta il contratto, scatta un sistema sanzionatorio previsto dai contratti nazionali collettivi di lavoro.

In UniCredit vogliamo mettere in piedi un sistema di conciliazione fra parte offesa e parte che offende. Ci stiamo lavorando con dei giuristi. È una cosa abbastanza complessa: vogliamo parlare di “offesa” della Carta di Integrità, non di sanzione, e vogliamo totalmente uscire dalle prime due sfere di giustizia, quella ordinaria e quella contrattuale, muovendoci in una sfera di **giustizia riparativa** – così l’abbiamo definita - che consenta di ricostruire gli elementi fondamentali della convivenza fra gli elementi di cui stiamo parlando, cioè i soggetti o il soggetto che ha realizzato un’offesa verso gli altri e i terzi offesi. È ovvio che questo è estremamente complicato. Ci sono già degli esperimenti di sistemi conciliativi con i clienti che possono essere utili come riferimenti. Ma i sistemi di giustizia riparativa di offese interne alle aziende si pongono su altri livelli. Pensate al capo che in modo non corretto fa pressioni sui propri subordinati. Come si costruisce un sistema per il quale si abbia un equilibrio nella valutazione di queste situazioni? Su tutto questo stiamo lavorando in modo serio, sapendo che si fanno degli errori, con la profonda convinzione che sia corretto mantenere questo elemento anche del nostro sistema di valori.

Siamo fieri di essere un’azienda e di avere dei buoni indicatori finanziari in Europa. Vogliamo mantenere questa nostra caratteristica, ma dal momento che per noi non è importante il

profitto, ma la capacità di generare valore per i nostri azionisti e far sì che essi siano contenti oggi e nel futuro, pensiamo che sia fondamentale su questi aspetti discutere, crescere, anche sbagliare, ma cercare di fare un percorso onesto e trasparente.

Sono convinto che oggi molte persone di UniCredit siano liete di lavorare da noi perché riconoscono che su questi temi ci stiamo impegnando da qualche anno con molta serietà. Abbiamo anche fatto degli errori, in buona fede, ma certamente questo sistema di valori rappresenta una parte fondante, se non la parte fondante della nostra identità.

**ADERENTI ALLA ASSOCIAZIONE
PER LO SVILUPPO DEGLI STUDI DI BANCA E DI BORSA**

Aletti Montano & Co.
Asset Banca S.p.A.
Assiom
Associazione Nazionale Banche Private
Associazione Nazionale per le Banche Popolari
Assogestioni
Banca Agricola Popolare di Ragusa
Banca Aletti & C. S.p.A.
Banca Antoniana - Popolare Veneta
Banca di Bologna
Banca della Campania S.p.A.
Banca Carige S.p.A.
Banca Carime S.p.A.
Banca Cassa di Risparmio di Asti S.p.A.
Banca Cassa di Risparmio di Tortona S.p.A.
Banca Centrale della Repubblica di San Marino
Banca CRV - Cassa di Risparmio di Vignola S.p.A.
Banca Esperia S.p.A.
Banca Fideuram S.p.A.
Banca del Fucino
Banca Generali S.p.A.
Banca di Imola S.p.A.
Banca Intesa S.p.A.
Banca per il Leasing - Italease S.p.A.
Banca di Legnano S.p.A.
Banca Lombarda e Piemontese S.p.A.
Banca Lombarda Private Investment S.p.A.
Banca delle Marche S.p.A.
Banca MB S.p.A.
Banca Mediolanum S.p.A.
Banca del Monte di Parma S.p.A.
Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A.
Banca Nazionale del Lavoro S.p.A.
Banca Partner S.p.A.
Banca di Piacenza
Banca del Piemonte S.p.A.
Banca Popolare dell'Adriatico
Banca Popolare dell'Alto Adige
Banca Popolare di Ancona S.p.A.
Banca Popolare di Bari
Banca Popolare di Bergamo S.p.A.
Banca Popolare di Cividale
Banca Popolare Commercio e Industria S.p.A.
Banca Popolare di Cremona S.p.A.
Banca Popolare dell'Emilia Romagna
Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio
Banca Popolare di Intra
Banca Popolare Italiana
Banca Popolare di Marostica
Banca Popolare del Materano S.p.A.
Banca Popolare di Milano
Banca Popolare di Novara S.p.A.
Banca Popolare di Puglia e Basilicata
Banca Popolare Pugliese
Banca Popolare di Ravenna S.p.A.
Banca Popolare Sant'Angelo S.p.A.

Banca Popolare di Sondrio
Banca Popolare di Spoleto S.p.A.
Banca Popolare di Todi S.p.A.
Banca Popolare Valconca
Banca Popolare di Vicenza
Banca Regionale Europea S.p.A.
Banca di Roma S.p.A.
Banca di San Marino
Banca di Sassari S.p.A.
Banca Sella S.p.A.
Banca del Titano S.p.A.
Banca di Valle Camonica S.p.A.
Banche Popolari Unite
Banco di Brescia San Paolo CAB S.p.A.
Banco di Desio e della Brianza
Banco di Lucca S.p.A.
Banco Popolare di Verona e Novara
Banco di San Giorgio S.p.A.
Banco di Sardegna S.p.A.
Bipop-Carire S.p.A.
Caboto S.p.A.
Capitalia S.p.A.
Carichieti S.p.A.
Carifano S.p.A.
Carifermo S.p.A.
Cassa Lombarda S.p.A.
Cassa di Risparmio di Alessandria S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno S.p.A.
Cassa di Risparmio in Bologna S.p.A.
Cassa di Risparmio di Bra S.p.A.
Cassa di Risparmio di Cento S.p.A.
Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ferrara S.p.A.
Cassa di Risparmio di Firenze S.p.A.
Cassa di Risparmio di Foligno S.p.A.
Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo S.p.A.
Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Prato S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ravenna S.p.A.
Cassa di Risparmio della Repubblica di S. Marino
Cassa di Risparmio di Rimini S.p.A.
Cassa di Risparmio di San Miniato S.p.A.
Cassa di Risparmio di Savona S.p.A.
Cassa di Risparmio della Spezia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Venezia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Volterra S.p.A.
Cedacri S.p.A.
Centrale dei Bilanci
Centrobanca S.p.A.
Credito Artigiano S.p.A.
Credito Bergamasco S.p.A.
Credito Emiliano S.p.A.
Credito di Romagna S.p.A.
Credito Siciliano S.p.A.
Credito Valtellinese
Deutsche Bank S.p.A.
Euro Commercial Bank S.p.A.
Farbanca S.p.A.
Federazione Lombarda Banche di Credito Cooperativo

Federkasse
Findomestic Banca S.p.A.
Friulcassa S.p.A.
Interbanca S.p.A.
Istituto Centrale Banche Popolari Italiane
MCC S.p.A.
Mediocredito Trentino Alto Adige S.p.A.
Meliorbanca S.p.A.
Rasbank S.p.A.
Sanpaolo Banco di Napoli S.p.A.
Sanpaolo IMI S.p.A.
SIA S.p.A.
UGC Banca S.p.A.
Unibanca S.p.A.
Unicredit Banca S.p.A.
Unicredito Italiano S.p.A.
Veneto Banca

Amici dell'Associazione

Arca SGR S.p.A.
Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno
Borsa Italiana S.p.A.
Centro Factoring S.p.A.
Finsibi S.p.A.
Kpmg S.p.A.
Intesa Casse del Centro
Sofid S.p.A.
Tesi

QUADERNI PUBBLICATI

- N. 1 *Dionigi Card. Tettamanzi*
**“ORIENTAMENTI MORALI DELL’OPERARE
NEL CREDITO E NELLA FINANZA”**
Introduzione di G. Vigorelli - F. Cesarini - novembre 2003
- N. 2 *G. Rumi - G. Andreotti - M. R. De Gasperi*
**“UN TESTIMONE DELL’APPLICAZIONE DELL’ETICA
ALLA PROFESSIONE: ALCIDE DE GASPERI”**
Introduzione di G. Vigorelli - dicembre 2004
- N. 3 *P. Barucci*
“ETICA ED ECONOMIA NELLA «BIBBIA» DEL CAPITALISMO”
Introduzione di G. Vigorelli - aprile 2005
- N. 4 *A. Ghisalberti*
**“IL GUADAGNO OLTRE IL NECESSARIO: LEZIONI
DALL’ECONOMIA MONASTICA”**
Introduzione di G. Vigorelli - maggio 2005
- N. 5 *G.L. Potestà*
**“DOMINIO O USO DEI BENI NEL GIARDINO DELL’EDEN?
UN DIBATTITO MEDIEVALE FRA DIRITTO E TEOLOGIA”**
Introduzione di G. Vigorelli - giugno 2005
- N. 6 *E. Comelli*
**“IL RUOLO DELLA DONNA NELL’ECONOMIA:
LA TRADIZIONE EBRAICA”**
Introduzione di G. Vigorelli - giugno 2005

Finito di stampare Novembre 2005