

L'UCID PER IL BENE COMUNE, documento presentato il 26/11/2011 all'incontro della Pastorale Sociale e del Lavoro del triveneto – Mons. Crepaldi
Prof. Erasmo Santesso

È possibile gestire un'impresa assicurando adeguate remunerazioni al capitale di rischio e agli altri attori coinvolti e contemporaneamente rispettare le esigenze del bene comune? Si tratta di un interrogativo sul quale sovente si è soffermata la riflessione scientifica e la prassi empirica. Da qualche tempo il tema riscuote maggiore attenzione sia per la crescente attenzione con cui si guardano le problematiche del vivere sociale sia perché la crisi del 2008 è stata da molti ricondotta a comportamenti che non hanno rispettato le istanze etiche.

Negli ultimi vent'anni le imprese sono state accusate di comportamenti platealmente orientati alla tutela esclusiva di taluni interessi a danno di altri. L'immagine e la reputazione delle imprese sono scesi a livelli molto bassi, anche se di recente le maggiori responsabilità sono state assegnate alla finanza.

Gli approcci con i quali nel passato si è cercato di promuovere un comportamento etico da parte delle imprese (i codici etici, i bilanci sociali e quant'altro) si sono dimostrati inefficaci, mentre è sempre più radicata la convinzione che se gli operatori economici non si danno carico della tutela di tutti i soggetti coinvolti, oltre che dell'ambiente sociale e naturale, a questa crisi ne seguiranno altre la cui gravità non è prevedibile ma che tuttavia suscita forti preoccupazioni.

L'UCID partendo da queste premesse ho posto in essere un processo per la diffusione di una etica rinnovata, che si propone come alternativa a quella che abbiamo conosciuto più di recente e che giudica compatibili economicità e bene comune. La proposta si rivolge a coloro che non sono motivati solo da obiettivi personali ma che sono convinti di raggiungere condizioni di vita appaganti se il contesto sociale assume configurazioni ispirate ad alcuni principi fondamentali. Tali principi, desunti dalla Dottrina sociale della Chiesa, ma condivisibili anche in un contesto di umanesimo laico, sono:

- la centralità della persona umana;
- la solidarietà;
- la sussidiarietà;
- la partecipazione;
- la destinazione universale dei beni.

Quali sono dunque le condizioni grazie alle quali profitto e bene comune possono non porsi in contrasto? esiste la possibilità che questo presunto contrasto si trasformi in un fattore sinergico, per cui profitto e bene comune si rinforzano vicendevolmente?

Per tentare di trovare risposte convincenti a queste domande, si è partiti dalle evidenze empiriche, identificando casi di imprese nei quali l'attenzione al bene comune risulta avere contribuito positivamente alla competitività dell'impresa e alla sua performance economica. Il primo importante risultato è consistito nel verificare che tali casi esistevano, erano numerosi, anche se poco conosciuti. L'analisi dei casi è stata utile anche per organizzare un modello teorico, articolato in alcuni concetti di riferimento quali la finalità individualista e la finalità pluralista.

Le finalità che guidano il governo delle imprese possono, schematicamente, essere ricondotte a due modelli tipici. Il primo consiste nella finalità del profitto: il soggetto che esercita il comando è guidato solo dal conseguimento di benefici personali, minimizza, nel rispetto delle leggi e delle convenzioni correnti, i benefici assegnati ai diversi portatori di

interessi (*stakeholder*), privilegia il raggiungimento di risultati a breve (finalità individualista).

Un'impresa è gestita con la finalità del bene comune (finalità pluralista) quando a) arreca durevoli benefici a tutte le categorie di portatori di interessi; b) i benefici vengono assegnati ad ogni *stakeholder* con equità, impegnandosi cioè, per quanto possibile, a riconoscere il contributo offerto da ciascuno in rapporto al contributo offerto da altri.

I portatori di interessi possono essere classificati in tre gruppi:

- i clienti,
- gli *stakeholder* che apportano contributi diretti e ricevono benefici; e
- gli *stakeholder* che ricevono benefici e apportano contributi solo indiretti.

I clienti

Rappresentano la categoria di interessi ai quali è destinata la produzione di beni e servizi dell'impresa. Possiamo dire che la società organizza la produzione di beni mediante imprese operanti sul mercato in regime di concorrenza principalmente per fornire ai consumatori le soluzioni che minimizzano i costi a parità di prodotto fornito. Da questo punto di vista i clienti occupano una posizione prioritaria rispetto ad ogni altra categoria di portatori di interessi perché l'impresa stessa trova la prima ragione di esistere nel soddisfare i loro bisogni. I clienti ottengono benefici equi rispetto al prezzo corrisposto quando:

- a. i bisogni da essi espressi trovano risposta in beni e servizi prodotti in condizioni di concorrenza e quindi al prezzo più favorevole;
- b. i bisogni soddisfatti sono autentici e non semplicemente indotti da campagne pubblicitaria eccessivamente aggressive e propagandistiche;
- c. la scelta dei bisogni da soddisfare scaturisce da un giudizio di rilevanza sociale (ad esempio in un paese in via di sviluppo si dà priorità alla produzione di automobili robuste ma tecnologicamente semplici e poco costose di cui possono beneficiare in molti piuttosto che ad autovetture costose e destinate a pochi acquirenti facoltosi).

Il rapporto tra imprese e clienti non si limita alla produzione di beni e servizi. La società ha creato le imprese per produrre beni e servizi, ma la società deve anche darsi carico degli ulteriori effetti prodotti dalle imprese e dal mercato. L'attività delle imprese riverbera ricadute anche sull'ambiente naturale e sociale. Quando questi effetti sono negativi la società deve intervenire soprattutto con la regolamentazione emanata dallo Stato. Non va tuttavia trascurato il ruolo che può essere svolto dai consumatori che possono decidere di premiare, con acquisti anche a prezzi più elevati della concorrenza, le imprese che tutelano l'ambiente e che realizzano condizioni di lavoro rispettose della persona.

In sintesi lo scambio di benefici e contributi fra imprese e consumatori si realizza equamente quando i bisogni sono autentici e rilevanti mentre i prodotti sono progettati e realizzati limitando possibili esiti negativi di ordine sociale e ambientale.

Stakeholder che offrono contributi diretti e ricevono benefici

Il secondo raggruppamento di portatori di interessi comprende tutte le categorie di soggetti di cui l'impresa ha bisogno per svolgere la sua attività e che si aspettano benefici in cambio dei contributi resi.

Il primo *stakeholder* da considerare è il conferente del capitale di rischio, che generalmente esercita anche la funzione di comando e può quindi trovarsi in condizione di trarre vantaggi a scapito di altri *stakeholder*. Questa è proprio la situazione che contraddistingue le finalità di profitto. Se si persegue la finalità di profitto, i contributi dei diversi portatori di interessi, riflettono principalmente la logica della contrattazione e non la logica della maggior efficacia per l'impresa stessa. Ciascun portatore di interessi cerca cioè di minimizzare il suo contributo e di massimizzare i benefici. Ma se ognuno si perita di dare quanto meno possibile l'impresa sarà penalizzata a motivo di potenzialità che non vengono espresse.

Passiamo dunque in rassegna i principali *stakeholder* e diamo evidenza ai contributi attesi dalle loro prestazioni nell'ipotesi che l'obiettivo perseguito sia il bene comune. Fin d'ora va segnalato che i contributi attesi manifestano efficacia sia nel breve che nel lungo termine e risultano pertanto strumentali all'economicità dell'impresa cioè alla sua capacità di perdurare autonomamente.

I conferenti di capitale proprio. La dinamica del patrimonio aziendale è influenzata da tre cause: il conferimento diretto da parte dei soci; l'utile o la perdita conseguiti; i dividendi distribuiti. Il capitale proprio garantisce all'impresa possibilità di sviluppare investimenti sia materiali che immateriali (ricerca e sviluppo). Inoltre una adeguata proporzione di mezzi propri rispetto all'indebitamento pone in essere equilibri finanziari che permettono di affrontare e superare possibili situazioni di congiuntura sfavorevole. La produzione di un utile costituisce la principale dimostrazione della solidità della gestione e della sua attitudine a perdurare nel tempo a beneficio di quanti sono coinvolti. Anche la politica dei dividendi adottata evidenzia il grado di attenzione verso l'equilibrio patrimoniale dell'impresa. Ogni decisione relativa al dimensionamento del capitale proprio che valorizza il perdurare dell'impresa appartiene alla dimensione del bene comune. E' invece insufficiente un orientamento che minimizza l'apporto di mezzi propri al fine di sfruttare in massima misura la leva finanziaria e massimizzare la redditività del capitale conferito.

I prestatori di lavoro devono svolgere con impegno i compiti loro affidati dai contratti di lavoro e dalle direttive espresse in via gerarchica. I contributi offerti da ciascun dipendente non devono limitarsi a fare il minimo richiesto dalle regole aziendali. Devono altresì segnalare le iniziative che a loro giudizio potrebbero migliorare le prestazioni dell'impresa. Il loro apporto è valorizzato da uno stile di governo che favorisce la delega e l'iniziativa personale. Si evidenzia che nelle fasi congiunturali più sfavorevoli ad una più pressante richiesta indirizzata ai contributi del lavoro può affiancarsi l'esigenza di posticipare il conseguimento di remunerazioni adeguate. L'attenzione a quanto effettivamente necessario alla gestione deve promuovere prestazioni rese con generosità, allo scopo principale di favorire i risultati aziendali superando atteggiamenti cinici e sfiduciati.

Le banche contribuiscono al mantenimento e allo sviluppo dell'impresa se si impegnano a riconoscere la fattibilità dei piani industriali presentati a fronte delle richieste di finanziamento e partecipano al successo aziendale anche modulando le condizioni relative ai tassi di interesse e ai tempi di rimborso in modo tale da favorire il successo del soggetto finanziato. Ciò non comporta che le banche mettano soldi su iniziative poco credibili. Le banche debbono però porre la massima attenzione ai progetti meritevoli anche se non sufficientemente assistiti da garanzie patrimoniali.

I fornitori mettono a disposizione dell'impresa beni e servizi, ma si impegnano anche nel suggerire soluzioni produttive più efficaci. Il loro contributo può arrivare alla attuazione di investimenti specifici, cioè investimenti che non avrebbero alcun valore se proposti ad imprese diverse da quella per le quali sono stati ideati. Un ulteriore contributo che i fornitori possono offrire consiste nella rinuncia alla conservazione di informazioni private che potrebbero invece essere utili all'impresa cliente e che spesso non vengono condivise al fine di trarne vantaggi immeritati.

In sintesi, come possiamo identificare contributi corretti e benefici equamente distribuiti? I primi sono quelli che eccedono i limiti di quanto effettivamente richiesto e che sostanziano così scelte determinanti per la sostenibilità della gestione. Per quanto riguarda i secondi, Va detto che la distribuzione equa dei benefici non è sempre facile. Come ripartire quote di risultato fra il lavoro e il capitale? Nel rispondere a questo quesito si osserva tuttavia che talora ci si trova in presenza di disuguaglianze fra la remunerazione del capitale (o quella degli esponenti direzionali più elevati di grado) e quella dei prestatori di lavoro che difficilmente possono essere accettate. In altri termini, anche se il criterio per confrontare il valore dei contributi del capitale e del lavoro deve essere oggetto di ulteriore ricerca e studio, ci si imbatte tuttavia in situazioni di fatto che richiedono interventi che senz'altro favoriscono l'avvicinamento all'equità.

Il soggetto che governa si pone l'obiettivo di ottenere contributi da tutti gli *stakeholder* nella qualità e quantità appropriate alla gestione. La via per raggiungere questo esito richiede che i portatori di interesse riconoscano che il successo dell'impresa è il presupposto e viene prima del loro successo individuale. Essi devono maturare la convinzione che vale la pena di approfondire il massimo impegno e che i risultati così conseguiti verranno distribuiti nei tempi opportuni e secondo equità fra quanti li hanno prodotti.

Stakeholder che ricevono benefici e apportano contributi indiretti

Il terzo raggruppamento di portatori di interessi comprende le categorie di soggetti che si aspettano benefici dall'impresa senza tuttavia offrire alla stessa alcun contributo diretto. Ci riferiamo prima di tutto allo Stato e alla società in senso ampio che hanno creato l'ambiente giuridico, culturale, istituzionale, di costume che ha consentito all'impresa di essere istituita ed affermarsi. Anche l'ambiente naturale offre opportunità allo sviluppo delle iniziative economiche. Si tratta di contributi indiretti ma di grande rilievo, che mettono in evidenza l'insufficienza di una visione che attribuisce tutti i meriti del successo economico ai soggetti collocati nelle massime posizioni di comando. L'impresa deve pertanto fornire benefici anche alla società dalla quale ha tratto innegabili benefici. Esempi di benefici di ordine sociale sono l'offerta di posizioni lavorative ricche di contenuto, la creazione di servizi di assistenza alle famiglie (ad esempio asili nido), la garanzia dei posti di lavoro legati ad un certo territorio, interventi a favore delle scuole o dei servizi socio-sanitari. Esempi di benefici di ordine ambientale sono la cura del territorio, il contenimento dell'inquinamento, la tutela del patrimonio idrico. Si segnala la difficoltà di confrontare i benefici di ordine indiretto di cui parliamo con quelli di ordine diretto esaminati prima. Quanto distogliere dalle remunerazioni del capitale o del lavoro per attuare iniziative di salvaguardia dell'ambiente naturale o per promuovere pari opportunità per le donne sposate? Sono temi di difficile soluzione ma che vanno affrontati a partire dall'esame di evidenze empiriche e da proposte fattibili in una logica di prima approssimazione. Non si dimentichi comunque che il mantenimento dell'equilibrio economico-finanziario è condizione indispensabile per il buon andamento dell'impresa. In altri termini, la gestione deve perseguire contemporaneamente tre obiettivi: il valore economico, il valore sociale e il valore ambientale. Se qualcuno di questi obiettivi scende al di sotto di dati livelli, facilmente individuabili quando si parla di economicità meno definiti negli altri casi,

viene meno la sostenibilità dell'impresa. Il bilanciamento fra le tre dimensioni è la strada da percorrere per la costruzione di un'economia centrata sulla persona umana e sul bene comune.

La ricognizione empirica e l'elaborazione teorica sono dunque volti a disegnare un modello di orientamento dell'impresa al bene comune che in prospettiva mira a:

A) definire le iniziative che irrobustiscono il bene comune e che ne qualificano la sostanza;
B) attribuire un valore economico per l'impresa anche alle scelte che sembrano meno coerenti con la logica dell'efficienza e del profitto (tutela della famiglia, rispetto della persona...);

C) passare da un bilancio economico-finanziario ad un bilancio del bene comune che evidenzia anche costi e benefici che tradizionalmente non fanno parte della contabilità ma che rende conto di tutti i costi sostenuti dalla società e tutti i benefici ad essa arrecati (oneri e benefici arrecati al capitale sociale ed ambientale) dall'operare dell'impresa.

La Pubblica Amministrazione

Anche la Pubblica Amministrazione offre la possibilità di esercitare la gestione per il bene comune. Si presentano peraltro alcune differenze rispetto ai profili propri dell'impresa. In primo luogo l'elenco degli *stakeholder* presenta come prima categoria i cittadini non i clienti. La principale differenza consiste nel fatto che i primi sono i depositari dei diritti di proprietà sulla Pubblica Amministrazione ed esercitano il comando con le modalità previste dalle procedure della democrazia. Il soggetto al quale viene assegnata la funzione di comando è designato dal procedimento elettorale. La tutela dei cittadini si ottiene valutando attentamente le ragioni per le quali il soddisfacimento di dati bisogni è stato sottratto al mercato e ai privati e affidato allo Stato. È poi necessario definire quali bisogni pubblici sono prioritari e operare con efficienza e senza sprechi per il loro soddisfacimento. Poiché i diritti di proprietà sulla cosa pubblica sono riconducibili ai cittadini, è necessario che i soggetti ai quali è delegato l'esercizio del comando, rendano conto in modo sistematico e trasparente delle scelte fatte e dei risultati conseguiti.

Fra gli *stakeholder* che apportano contributi diretti al governo della Pubblica Amministrazione spicca il ceto politico. Una volta eletto, il **politico** assume atteggiamenti che possono essere ricondotti al principio individualista o al principio pluralista. Nella prima ipotesi si evidenzia una forte attenzione per i risultati della prossima tornata elettorale testimoniata da atteggiamenti di acritica accondiscendenza nei confronti degli elettori.

La responsabilità per il bene comune si avverte quando il politico si impegna nella individuazione delle reali priorità per la società nel suo intero (compresi gli elettori all'opposizione e i cittadini futuri) non sottraendosi alla ricerca e all'annuncio della verità e non lesinando sforzi per promuovere provvedimenti utili anche se non graditi.

I **prestatori di lavoro** operanti nell'ambito pubblico non sono del tutto assimilabili a quelli osservati nelle imprese. Va posta attenzione in particolare alla relazione che si instaura fra politici e tecnici. Diversamente dal ceto politico, questa categoria di lavoratori dispone di conoscenze tecniche e professionali. Tale caratteristica consente loro di non essere facilmente valutabili dai loro capi e pertanto di esercitare facilmente abilità giustificatorie piuttosto che affrontare la soluzione dei reali problemi per i quali è stata istituita la loro funzione. In altri termini, si nota sovente che i dipendenti pubblici non sono particolarmente impegnati a rispondere alle esigenze dei cittadini ma piuttosto a dimostrare che il loro comportamento rispetta le norme vigenti e che la eventuale insufficienza della loro prestazione non è riconducibile al loro impegno.

Quando il dipendente pubblico è animato dalla finalità del bene comune il suo comportamento prende avvio dalla consapevolezza delle ragioni per le quali la sua prestazione è realizzata nell'area pubblica, piuttosto che essere affidata ai meccanismi del

mercato. Rinuncia alla prospettiva difensiva e riduzionista e affronta i problemi con la determinazione di risolverli.

I rapporti fra la Pubblica Amministrazione e i **fornitori** danno vita ad una delle zone più problematiche della gestione aziendale. Essi possono assumere fisionomie patologiche quando sono scivolano nella illegalità della corruzione e della concussione. Qualificano invece testimonianze di bene comune quando il contributo del fornitore è valutato nelle sue diverse componenti. Non solo il prezzo richiesto ma anche l'accuratezza, l'affidabilità e l'innovazione concorrono a misurare l'apporto della fornitura e la misura del corrispettivo da riconoscere.

In conclusione, la proposta UCID consiste nella raccolta di esperienze di organizzazioni private (imprese) e pubbliche al fine di fornire testimonianze sulla possibilità di attuare forme di gestione che, tutelando tutti gli interessi coinvolti, garantiscono economicità e bene comune. I casi aziendali possono esse divulgati tramite pubblicazioni, convegni e offerte di tirocinio presso realtà meritorie. Sono fin d'ora disponibili moduli di formazione e strumenti analitici e informatici per valutare e promuovere strategie per il bene comune.