

I PROTAGONISTI



JAMIE DIMON
Dal 2006 è presidente e ceo di JP Morgan, la maggiore banca Usa

A capo del Business Roundtable
Il banchiere si è fatto promotore della svolta «filosofica» dei maggiori gruppi americani



JEFF BEZOS
Fondatore e amministratore delegato di Amazon. È l'uomo più ricco al mondo

Firmatario
Di recente Amazon ha annunciato progetti per riqualificare un terzo della sua forza lavoro Usa



TIM COOK
Successore di Steve Jobs alla guida di Apple. È ceo del gruppo dal 2011

Il big del tech
Il vertice di Apple ha annunciato l'adesione alla proposta per una scelta più responsabile



DENNIS MUILENBURG
Amministratore delegato del colosso aerospaziale Boeing

Il big dei cieli
Anche il colosso aerospaziale americano fa parte delle 180 aziende firmatarie

La svolta della Corporate Usa: non solo utili, più responsabilità

BUSINESS ROUNDTABLE

La nuova carta etica dei big: attenzione a dipendenti, ambiente e comunità

Cambiamento epocale dopo decenni di centralità riservata al solo azionista

Marco Valsania

NEW YORK

Non più solo o soprattutto il profitto per gli azionisti. Il «proposito di un'azienda» - e con questo i comandamenti invocati per le sue decisioni e il suo successo futuro, anche d'affari - è oggi molto più ampio, frutto di responsabilità nei confronti di tutti gli stakeholder, dei molteplici soggetti essenziali e interessati, vale a dire dipendenti, fornitori, le comunità che ospitano le imprese e l'ambiente nel quale operano.

È la nuova «dichiarazione di principi» della Business Roundtable, una delle più influenti associazioni della Corporate America con oltre 180 gruppi iscritti che impie-

gano dieci milioni di lavoratori. Una dichiarazione che vuole promuovere una rivoluzione di valori rimasti scolpiti per decenni; che vara una nuova Carta etica fondata sulla promessa di riequilibrare la missione aziendale a favore dell'impatto sociale. I firmatari sono nomi di prestigio: da JP Morgan, il cui chief executive Jamie Dimon guida la Business Roundtable, al ceo di Amazon Jeff Bezos. Ancora da Tim Cook di Apple a Brian Moynihan di Bank of America, da Mary Barra di General Motors a Dennis Muilenburg di Boeing.

La svolta verso la nuova etica non avviene a sorpresa: i pionieri della coscienza sociale non mancano, da Ben & Jerry a Patagonia, da PepsiCo a Costco e a Southwest Airlines. Di recente Amazon ha annunciato progetti per riqualificare un terzo della sua forza lavoro Usa. E Dimon stesso aveva criticato la troppa attenzione a guadagni degli azionisti nel breve periodo come dannosa per le scommesse strategiche, lanciando tre anni or sono con Warren Buffett e Larry Fink di BlackRock un appello per una condotta aziendale di «buon senso».

Ma il cambiamento «filosofico» collettivo ha ugualmente destato

scalpore, segno di nuove sfide e di tempi mutati. Era il 1997 quando la Business Roundtable aveva codificato la grande centralità degli azionisti, ispirata dagli sforzi di Milton Friedman che fin dagli anni Settanta bocciava qualunque «coscienza sociale» delle imprese alla stregua di derive verso il socialismo. Friedman aveva denunciato come malriposta proprio la lotta alla discriminazione, per l'occupazione e contro l'inquinamento. Simili preoccupazioni non sembrano sfiorare gli attuali top executive, sensibilizzati piuttosto da anni di polemiche sugli eccessi della finanza nelle crisi, le gravi sperequazioni in compensi, redditi e ricchezza, le denunce di violazioni di diritti sul lavoro e nella nuova «gig economy», le discutibili pratiche di catene di fornitori. In mente vengono calcoli quali quelli del Roosevelt Institute, che ha stimato come il 94% dei profitti aziendali in 15 anni sia finito in tasca a soci, tra dividendi e buyback. E la proposta di legge del senatore e candidato alla nomination presidenziale democratica Elizabeth Warren, che chiede di obbligare i board a considerare gli interessi di ogni stakeholder.

Dimon ha ammesso che, in un

clima di caccia all'utile immediato a ogni costo, «il sogno americano è vivo ma si sta erodendo». E ha risposto assicurando che «grandi datori di lavoro investono in dipendenti e comunità perché sanno che è l'unico modo per avere successo nel lungo periodo». Che «questi principi più moderni riflettono l'impegno del business a continuare a spingere per un'economia che serva tutti gli americani». L'aggiornata dichiarazione di principi sottolinea la convinzione che «il sistema di libero mercato sia il miglior modo per generare buoni posti di lavoro, robusta e sostenibile economia, un ambiente in salute e opportunità per tutti». Precisa tuttavia che «il business svolge un ruolo vitale nel creare occupazione, stimolare innovazione e offrire beni e servizi essenziali» e che «se ciascuna impresa serve propri scopi corporate, condivide un dovere di fondo nei confronti di tutti gli stakeholder. Ci impegniamo a fornire valore a tutti loro, per il futuro successo delle nostre aziende, delle nostre comunità e del Paese». Ora per la Corporate America non resta che mantenere le promesse.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Economia & Imprese

Modello sostenibile per i jeans Dondup

ABBIGLIAMENTO

Il brand punta a garantire trasparenza e tracciabilità dell'intera filiera

Il presidente Marzotto: «Meglio ridurre i margini che alzare i prezzi finali»

Giulia Crivelli

La notizia principale, arrivata nelle scorse ore dagli Stati Uniti, è la presa di coscienza – forse tardiva, ma molto chiara – di un'associazione in grado di fare davvero la differenza, la Business Roundtable (si veda Il Sole 24 Ore di ieri), alla quale aderiscono circa 180 amministratori delegati di altrettante aziende dei più importanti settori, da Amazon e Apple a Visa e Walmart, passando per Jp Morgan, la più grande banca americana. Le società quotate, rappresentate dai ceo del Business Roundtable, danno lavoro direttamente a 15 milioni di persone e dal 1972 dettano una sorta di agenda all'intera corporate America e, per via indiretta, alla politica.

Per quasi 50 anni in cima a quell'agenda la Business Roundtable ha messo il profitto e la soddisfazione degli azionisti. Ora la priorità è cambiata: si chiama sostenibilità ambientale e sociale, cioè attenzione ai territori nei quali si opera e al pianeta nel suo complesso e, forse ancora più importante, al benessere dei lavoratori.

Priorità che in realtà fanno già parte della cultura di molte aziende americane (quotate e non, si pensi a Patagonia) e di altri Paesi. Tra queste ce ne sono molte anche in Italia, che hanno anticipato non tanto e non solo la nuova carta etica della Business Roundtable, bensì interventi legislativi nazionali ed europei. Aziende che si sono date codici di condotta e principi che non escludono la crescita di profitti e fatturato, ma la inseriscono in un quadro più complesso di valori.

Aziende sempre più diffuse in ogni settore del made in Italy e in particolare nel tessile-abbigliamento-moda, un'industria, per definizione, con un impatto elevato sull'ambiente e che produce una grande quantità di rifiuti (alcuni considerano gli scarti tessili la nuova plastica). Lunga premessa per introdurre il caso Dondup, azienda nata nel 1999 e specializzata in jeanswear, che negli anni ai cinquantasche ha aggiunto una linea completa di abbigliamento. In occasione della recente settimana della moda maschile di Milano, l'azienda guidata dal presidente (e azionista di minoranza) Matteo Marzotto e dall'amministratore Matteo Anchisi hanno presentato i dati 2018 e le strategie future.

«I jeans sono stati, fin dalla loro nascita, un indumento diffuso e amato da persone di ogni età, per gli usi più diversi – spiega Anchisi –. Allo stesso tempo, si è costantemente evoluto, sia nei tessuti sia nello stile. La svolta principale è stata l'aggiunta al cotone di percentuali variabili di fibre sintetiche, che hanno reso i jeans più

morbidi, allargandone ancora la platea. Ora siamo in una terza fase della vita dei jeans e della filiera a cui appartengono, quella della trasparenza e sostenibilità». Una fase anticipata e poi incoraggiata da aziende come Dondup, aggiunge Matteo Marzotto: «La sostenibilità è un percorso, ogni giorno si può migliorare, seguendo quello che possiamo definire anche sogno. Un sogno realizzabile però, della nostra azienda e sempre più dei consumatori, attenti ai comportamenti ambientali e sociali delle aziende da cui comprano o dove lavorano».

La sostenibilità ha un costo, si dice sempre. È vero, ma il presidente di Dondup sottolinea che (forse lo ha suggerito persino ad alcuni membri della Business Roundtable) i margini possono anche essere, almeno in parte, sacrificati, per non “scaricare” sui consumatori i maggiori costi legati a processi produttivi sostenibili. Un concetto sul quale è d'accordo il fondo di private equity L. Catterton, che dal 2015 controlla Dondup. Soddisfatti della redditività dell'azienda (fatturato di circa 60 milioni e un ebitda del 26,7%) e delle strategie. Perché anche



Peso: 30%

i fondi, evidentemente, non sono più guidati solo dalle logiche del profitto e del successo di breve periodo.

«Nel 2019 abbiamo presentato il progetto Detox, il cui obiettivo è di arrivare a una produzione tracciabile e trasparente – conclude Anchisi –. Ogni capo ha già o avrà una sorta di carta d'identità, che permette ai consumatori di sapere quanta acqua ed energia, ad esempio, siamo riusciti a risparmiare». Non apparirà sull'eti-

chetta, ma ha sicuramente grande importanza, l'impegno sulla sostenibilità sociale e sul welfare aziendale di Dondup. Giova ricordare l'origine del nome del brand: i fondatori Massimo Berloni e Manuela Mariotti lo scelsero pensando a Mingyar Dondup, il cui credo si riassume nelle parole: «Tutti gli uomini sono uguali. Razza, colore e fede non significano nulla. Ciò che ha valore sono le intenzioni e le azioni di ciascuno».

LA FILIERA ITALIANA

I progetti di Smi e Camera moda

Tutte le istituzioni che rappresentano la filiera del tessile-moda-abbigliamento, riunite dal gennaio 2018 nella federazione **Confindustria Moda**, hanno messo la sostenibilità ambientale e sociale al centro dei progetti degli ultimi anni e delle strategie per i prossimi (si veda Il Sole 24 Ore del 27 giugno).

Appuntamento a Milano

Durante la prossima settimana della moda (17-23 settembre), dedicata soprattutto alle collezioni donna, si terrà anche la terza edizione dei Green Carpet Fashion Awards, gli Oscar della moda sostenibile organizzati dalla Camera nazionale della moda con Eco Age.



Certificazione. I jeans sono i capi iconici di Dondup: il presidente Matteo Marzotto ha presentato a Milano i nuovi modelli eco



Peso:30%

WALL STREET

**INIZIA (FORSE)
LA SVOLTA
ETICA**di **Andrea Goldstein**

Sonni agitati per gli eredi intellettuali di Milton Friedman. Il nuovo decalogo di Business Roundtable fissa come finalità dell'azienda la creazione di valore per tutti gli *stakeholder*.

—*Continua a pagina 16*

WALL STREET E LA RESPONSABILITÀ

**LA SVOLTA ETICA
RICHIEDE FATTI
E NON SOLO PAROLE**di **Andrea Goldstein**—*Continua da pagina 1*

Lassociazione, che riunisce circa 200 ceo con un fatturato complessivo di oltre 7 trilioni di dollari, fissa come finalità dell'azienda la creazione di valore per tutti gli *stakeholder* - azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e la società nel suo complesso - e abbandona il mantra della massimizzazione dei soli profitti.

Può apparire una modesta novità per chi ha studiato sui testi di Gino Zappa e Carlo Masini. La scuola novecentesca di economia aziendale pone al centro i nessi tra *stakeholder* e il coordinamento reso possibile dall'attivazione di nozioni come solidarietà, altruismo o responsabilità. Non c'era bisogno degli americani, insomma, per ricordare che dignità e rispetto per chi lavora sono altrettanto importanti che l'Ebitda (e magari anche più). Ma sostenerlo equivale a gettare alle ortiche il dogma del grande economista di Chicago, espresso nel 1970, secondo cui la responsabilità sociale dell'impresa consiste nell'accrescere i propri profitti: quando «i businessmen credono di stare difendendo il libero mercato perché declamano che l'impresa non si preoccupa "solamente" dei profitti ma sta promuovendo finalità "sociali" virtuose [...] in realtà stanno predicando una forma pura di socialismo».

Al vertice della Roundtable, molto influente a

Washington, siede Jamie Dimon di JPMorgan Chase, che negli ultimi anni ha criticato l'enfasi sulla creazione di valore per gli azionisti come troppo ristretta e un ostacolo alla capacità del management di perseguire obiettivi di lungo periodo. Lo ha fatto sia nella lettera annuale agli azionisti, sia con interventi sulla stampa, come quello del 2016 con Warren Buffett e Laurence Fink di BlackRock in cui si impegnavano a seguire una serie di principi generali di senso comune - per esempio evitare il ricorso alle azioni con diritti speciali, oppure favorire la sostituzione degli amministratori inadeguati - per alleggerire le pressioni corto-termiste.

Si può trovare illuminato un banchiere che, pur avendo ricevuto nel 2018 un compenso pari a 662 volte il salario mediano di un lavoratore americano, critica il sistema - oppure considerare ipocrita chi sputa nel piatto in cui mangia e che si guarda bene dal volere restituire. Ma in ogni caso occorre riconoscere che non si tratta di questio-



Peso: 1-2%, 16-16%



ni metafisiche, anzi. Dalla definizione della finalità aziendale derivano le risposte pratiche a scelte come il livello delle remunerazioni di lavoratori e manager, la valutazione dei rischi ambientali, la destinazione dei guadagni al riacquisto di azioni proprie piuttosto che per investimenti produttivi, o la gestione dei rapporti con gli azionisti.

Questa attenzione alle finalità ultime dell'azienda, e quindi per estensione del settore privato, avviene in un momento storico in cui le preferenze politiche sembrano biforcarsi. Da un lato le tesi di Dimon hanno trovato orecchie attente nella pre-candidata democratica Elizabeth Warren, che da anni sostiene che il primato del rendimento del capitale investito è alla base dell'aumento delle disuguaglianze, tanto da aver presentato una proposta di legge per imporre agli amministratori di agire nell'interesse degli *stakeholder* e non solo degli azionisti. Sui mercati sono poi sempre più numerosi gli operatori che al momento di investire considerano la performance ambientale, sociale e di governance delle società. Dall'altro i leader populistici di destra come Donald Trump o Jair Bolsonaro, il cui elettorato corrisponde in gran parte ai perdenti della globalizzazione che è a sua volta strettamente collegato al trionfo del modello di capitalismo post-thatcheriano, sono invece in prima linea nel sostenere che le aziende devono poter massimizzare i profitti sottostando al minor numero possibile di regole, in particolare ambientali. E, sui mercati, si muovono con crescente disinvoltura fondi attivisti che al management chiedono, con le buone o con le cattive, di concentrarsi sulla *bottom line* al posto di perdere tempo con obiettivi tanto ambiziosi quanto difficili

da quantificare e monitorare.

Questo paradosso invita allo scetticismo a proposito delle possibilità di trasformare i proclami della Business Roundtable in misure precise. Dietro la patina apparentemente rigorosa e oggettiva dei criteri contabili per la redazione del bilancio si celano aspre lotte politiche. Esiste anche il rischio che l'entusiasmo con cui i grandi nomi del capitalismo americano abbracciano la lotta contro il cambiamento climatico e per la crescita inclusiva non sia altro che un diversivo retorico per rinviare *sine die* riforme della fiscalità e della regolamentazione. E tagliare le emissioni, rivalorizzare gli stipendi o considerare veramente l'impatto su una comunità della chiusura di una fabbrica sono tutti obiettivi complessi che richiedono più che vaghe dichiarazioni d'intenti. Ma dato che "*se hace camino al andar*", da qualche parte bisogna cominciare e il documento della Business Roundtable a questo può servire.

< RIPRODUZIONE RISERVATA



Peso: 1-2%, 16-16%

Caio (Saipem): Italia laboratorio dopo l'appello su etica e profitti

Riccardo Barlaam a pag. 15

Commenti

CAIO: «SU SVOLTA ETICA E PROFITTI L'ITALIA È GIÀ UN LABORATORIO»

di Riccardo Barlaam

«**N**oi italiani, per storia e ambiente, abbiamo una marcia in più nel valore sociale di impresa. Possiamo giocarcela alla pari con tutti. Se solo riusciamo a usare il nostro capitale umano e gli asset che hanno fatto grande il nostro Paese».

Francesco Caio commenta così la dichiarazione di principi appena firmata dai 181 ceo delle principali aziende americane associate raggruppate nella Business Roundtable: «Ogni azionista è essenziale. Siamo impegnati per creare valore per tutti loro, per il futuro successo delle nostre società, ma anche delle nostre comunità del nostro Paese» dicono i ceo delle big company Usa, ponendo fine alla dittatura del profitto e degli azionisti.

L'azienda deve avere uno scopo che diventa fondamentale per il suo successo. «Ormai - ricorda Caio che in questi giorni è a New York come presidente di Saipem per incontrare alcuni investitori istituzionali - sono proprio gli investitori a pretendere e a chiedere uno scopo sociale alle aziende».

A inizio anno, nella lettera agli azionisti Larry Fink, il ceo di BlackRock, primo fondo mondiale per asset, aveva scritto che lo scopo, la missione sociale di un'azienda è fondamentale per fare aumentare i profitti.

«Dopo la lettera di Fink ho cominciato a dire che l'Italia per cul-

tura imprenditoriale è posizionata molto bene con questo nuovo vento di missione sociale che arriva dalle grandi imprese americane. Va solo risollevato lo spirito imprenditoriale. Ma noi abbiamo molto da dire quando si parla di uno scopo».

Il manager ricorda Olivetti. «Nel 1954 Adriano Olivetti quando apre lo stabilimento di Pozzuoli scrive una lettera che conteneva già questi principi: voleva portare lo spirito di Ivrea nel nuovo stabilimento di Pozzuoli. Lo spirito di Ivrea era l'obiettivo dell'azienda che per Olivetti era "il futuro dei nostri giovani"». Parole che sono pietre e che negli anni sono diventate stabilimenti, architetture, posti di lavoro, modelli organizzativi, prodotti di successo.

Si potrebbe, secondo Caio, riassumere il modo italiano di fare impresa sociale con il concetto di "attenzione alla persona". Una prassi che secondo Caio si traduce in cinque punti. «È quello che cercammo di fare ad esempio quando lanciammo Omnitel nel '93», primo operatore di telefonia mobile privato italiano. Primo: «Avere una strategia di competitività per creare valore». Secondo: «Costruire l'impresa attorno alla persona e al suo desiderio di realizzazione». Terzo: «L'attenzione al territorio. In questo senso la fabbrica è vicina alle comunità che deve alimentare e rispettare». L'altro asset fondamentale dell'Italia che fa impresa - il quarto - è "la bellezza" che si traduce nella capacità tipica italiana di

creare prodotti di qualità, l'attenzione allo stile. Il design di Olivetti quando Steve Jobs non era ancora nato. Le città d'arte, la storia, il paesaggio. «Un sistema valoriale che gli investitori chiedono oggi ma che noi abbiamo già». Non si tratta però solo di gloriarsi di un passato ma anche di essere aperti alle innovazioni. E qui si arriva al quinto punto, quello che il manager definisce toccandosi il capo con un dito «il software»: la creatività, il genio italiano, mix di determinazione, intuito e innovazione.

Caio ricorda un altro episodio nella sua esperienza in Merloni come esempio: «Vittorio Merloni mi chiamò nel 1996, sono stato il primo manager esterno a gestirla. Mi chiese di modernizzare l'azienda mettendo al centro i valori legati alla famiglia: Vittorio figlio di Aristide. Fu un'esperienza di successo. Nel 1997-1998 con Nicholas Negroponte del Mit di Boston quando non si parlava ancora di Iot svilupparammo la prima rete locale per digitalizzare le lavatrici». Un sistema capace di leggere automaticamente il miglior



Peso: 1-1%, 15-22%



momento per far partire un elettrodomestico tenendo conto degli orari e dei costi dell'energia. «Quella esperienza straordinaria di innovazione nacque a Fabriano. Noi abbiamo gli ingegneri low cost migliori del mondo», spiega Caio che racconta un altro primato tecnologico raggiunto con Avio a Cameri per la produzione delle palette dei motori degli aerei di Ge.

L'Italia insomma può farcela e se la gioca alla pari con le grandi società e i grandi Paesi se si parla di centralità valoriale dell'impresa. «Non è una teoria da relegare in qualche opuscolo di marketing». Determinanti sono le risorse uma-

ne. «La vera differenza che ho sempre trovato in tutte le aziende dove ho lavorato sono le donne e gli uomini che facevano quell'impresa. Competenze straordinarie che vanno liberate, organizzate e motivate». L'Italia se la gioca nonostante le difficoltà di sistema, la tassazione elevata, l'incertezza normativa e tutti i problemi con i quali un imprenditore italiano è abituato a operare tutte le mattine. «Le difficoltà di sistema non possono diventare un alibi. Quello che va migliorato sono la leadership e la governance. Qui gli americani qualcosa da insegnarci ce l'hanno». Caio racconta degli occhi

sgranati e dell'entusiasmo che trova nei suoi studenti al Politecnico. «Certo, la loro prima preoccupazione è quella di trovare uno stipendio, ma se gli dai uno scopo altrove se sono capaci di innovare. Io dico che bisogna tornare ad avere i nostri giovani come missione, come scriveva Olivetti. Dobbiamo attrarli, cercare di farli lavorare nelle nostre imprese e far tornare i talenti migliori. Sono il nostro patrimonio. Il nostro futuro».

IL CONCETTO DI «ATTENZIONE ALLA PERSONA», LA TRADIZIONE E I TALENTI DA FAR TORNARE



Presidente Saipem

Francesco Caio (Napoli, 23 agosto 1957) è

attualmente presidente di Saipem.

Da maggio 2014 ad aprile 2017 ha ricoperto l'incarico di amministratore delegato e direttore generale del gruppo Poste Italiane. In precedenza ha ricoperto ruoli dirigenziali per aziende private, ed è stato consulente per il Governo Inglese e poi per il Governo Italiano nella definizione delle strategie nazionali di digitalizzazione dei rispettivi Paesi.



Peso: 1-1%, 15-22%

WALL STREET**SVOLTA ETICA
SENZA STATO**di **Gianni Toniolo**

a pagina 16

LA CARTA DI BUSINESS ROUNDTABLE**MANCA LO STATO
NELLA SVOLTA ETICA
DI WALL STREET**di **Gianni Toniolo**

«S

ono un capitalista, ma anch'io credo che il capitalismo sia ammalato», lo dice Ray Dalio, capo di Bridgewater, uno degli hedge funds americani di maggiore successo. È dagli anni Trenta che non si sentivano giudizi tanto severi da parte di esponenti della finanza statunitense.

Lunedì scorso, la Business Roundtable, che riunisce quasi 200 tra i principali capi azienda statunitensi, ha diffuso una dichiarazione dal titolo «Lo scopo dell'impresa» alla quale hanno dato, insolitamente, grande rilievo i media internazionali e italiani, definendola rivoluzionaria. La ragione è semplice: nell'ultimo quarto di secolo la stessa Roundtable ha sempre affermato che lo scopo dell'impresa era soddisfare unicamente i propri azionisti, massimizzando il profitto. L'idea, sostenuta da buona parte della teoria economica, era che attraverso la «creazione di valore» l'impresa svolgesse il proprio unico compito sociale, quello di aumentare la ricchezza, lasciando ad altri attori e istituzioni il compito di distribuirla, purché in modo da non intralciare la crescita.

La dichiarazione odierna è rivoluzionaria perché afferma che la creazione di valore per gli azionisti non è più la principale priorità dell'impresa la quale deve invece focalizzare la propria attenzione sulla promozione di un'«economia che serva tutti gli americani». Un mese fa, in vista del G7 di Biarritz, anche Medef, la federazione degli imprenditori francesi, aveva promosso un documento congiunto dei rappresentanti delle imprese e dei lavoratori dei sette Paesi affermando che «l'economia globale non può essere sostenibile se esclude dai benefici della crescita una larga parte della popolazione».

Si tratta di idee che, in varie forme, sono intrinseche alla cultura delle socialdemocrazie europee, dell'economia sociale di mercato, della dottrina sociale della Chiesa cattolica. La novità sta nel fatto che esse emergano oggi nel cuore stesso del capitalismo organizzato.

John Maynard Keynes arrivò a definire il capitalismo come «moralmente ripugnante». Eppure contribuì come pochi altri al pensiero che salvò quello stesso capitalismo dalla rovina degli anni Trenta. Non fu una contraddizione. Il capitalismo è stato ed è il solo sistema in grado di fare

crescere rapidamente la produzione di beni e servizi, soprattutto stimolando l'invenzione, l'innovazione, il progresso tecnico. Lasciato a se stesso si è però dimostrato incapace di diffondere equamente i benefici della crescita. L'eredità degli anni 30 e della guerra consistette nel creare un capitalismo regolato e uno stato sociale che ambiva a offrire a tutti i cittadini i benefici della pensione, dei sussidi alla disoccupazione, della sanità e dell'istruzione gratuite. Keynes e William Beveridge, seppure entrambi non ben compresi e infine traditi, ispirarono la rinascita dell'economia europea nei «trenta (anni) gloriosi» seguiti al conflitto mondiale.

Oggi sembra che all'arroganza intellettuale del capitalismo statunitense, cresciuta soprattutto nei «ruggenti anni 90» si sostituiscano, nel suo stesso cuore, dubbi sulla vitalità e sostenibilità del sistema sinora conosciuto. In sé è una buona notizia, anche se, per un giudizio informato bisognerà attendere i dettagli che mancano nel documento della Roundtable. Intanto possiamo chiederci perché queste dichiarazioni non siano nate, come negli anni 30, nel momento più duro della crisi ma compaiano oggi, al culmine di una delle più lunghe - e forse inclusive - fasi espansive dell'economia statunitense. Non è stata la disoccupazione di undici anni fa a ispirarle ma è stata la crescita del populismo o magari il timore che le elezioni del 2020 consegnino la Casa Bianca a un Sanders o a una Warren.

Agli occhi di un osservatore europeo, mal'ha notato per primo l'ex segretario al Tesoro americano, Larry Summers, colpisce nella dichiarazione della Roundtable l'assenza di un importante stakeholder, lo Stato. Sembra quasi che le



Peso: 1-1%, 16-16%

Il presente documento è ad uso esclusivo del committente.



imprese si sentano oggi tanto grandi e dotate di risorse tanto abbondanti da ritenere di poter fare tutto da sole: produzione e investimenti (profitti), promozione del benessere dei lavoratori e delle comunità in cui operano, tutela del creato, auto-regolazione della qualità dei prodotti. Ma è difficile pensare che queste azioni, pur necessarie e benvenute, possano essere socialmente sostenibili marginalizzando o ignorando i poteri pubblici, eletti democraticamente e tenuti a rispondere agli elettori. Quanto sono convinti gli autori della dichiarazione che lo Stato, un buono Stato, capace di coordinare, regolare, sancire, tassare e spendere sia indispensabile alla creazione della società in-

clusiva che le imprese vogliono ora promuovere? In attesa di avere maggiori dettagli e di vedere come si comporteranno le grandi fortune americane nel finanziamento della prossima campagna elettorale, sembra questa la principale domanda che pone la promettente svolta annunciata da quasi 200 grandi imprese americane.

gtoniolo@luiss.it



Peso: 1-1%, 16-16%

ETICA E RESPONSABILITÀ**Sostenibilità,
da Wall Street
una chance
per l'Italia**di **Umberto Tombari**

a pagina 11

Commenti**DALLA SVOLTA ETICA DI WALL STREET
UNA CHANCE ANCHE PER L'ITALIA**di **Umberto Tombari**

Quali scopi deve servire e quali finalità può perseguire la grande impresa in un contesto globale così complesso?

Nei corsi e ricorsi della Storia, la narrazione friedmaniana (obiettivo della *corporation* è creare valore per i soci) è attualmente al centro di critiche e revisioni.

E la dichiarazione della Business Roundtable di pochi giorni fa è un ulteriore passo in questa direzione. Per la prima volta nella vita di questa associazione, i 181 firmatari appartenenti al mondo della grande Corporate America non hanno dubbi: accanto al profitto per gli azionisti, occorre perseguire anche gli interessi di altri *stakeholder* (dipendenti, fornitori, consumatori, comunità locale).

È in atto una svolta etica del capitalismo? O siamo solo in presenza di generiche e superficiali affermazioni di un mondo che non ha alcuna volontà di cambiare?

Il punto è un altro. In un momento storico caratterizzato da intollerabili disuguaglianze, da crescenti rischi ambientali e da forti difficoltà degli Stati nazionali a perseguire adeguate politiche di *welfare*, la grande impresa non può non interrogarsi sul proprio ruolo sociale, rilegittimando se stessa come soggetto più inclusivo.

E ciò a maggior ragione se consideriamo che, secondo dati Ocse del 2017, tra le cento maggiori economie mondiali compaiono 65 gruppi

multinazionali e solo 35 Stati.

Come ha ricordato anche Raghuram Rajan, le *corporation* non sono state create per essere organizzazioni politiche e occuparsi di problemi generali, ma devono avere il coraggio di farsi sentire quando i cardini essenziali della società sono a rischio, perché nel lungo periodo questo influirà sulla capacità di chiunque di generare profitti.

Al dibattito in corso manca tuttavia un pezzo.

In ogni realtà avanzata, gli organi amministrativi non sono liberi di scegliere il fine della propria società: non si muovono in spazi vuoti, ma all'interno di un reticolato di regole.

È allora da chiedersi se il diritto societario sia pronto per questa rivoluzione.

La grande società per azioni incide su una pluralità di interessi potenzialmente conflittuali; talvolta per aumentare i profitti dei soci occorre tagliare posti di lavoro o investire meno in politiche di sostenibilità sociale e ambientale.

Come si pone il "diritto" rispetto a questo tema centrale?

In linea generale, sono sempre maggiori gli ordinamenti orientati a dare una rilevanza, più o meno diretta, anche a interessi diversi da quelli dei soci. Ad esempio, la Francia con una recentissima legge del 22 maggio 2019 ha fatto un importante passo in questa direzione. Emerge tuttavia un dato comune: nei Paesi a economia liberale nessuna espe-

rienza giuridica ha risolto in modo chiaro e definitivo il problema e ampi sono i margini di discrezionalità che restano affidati agli amministratori.

Per quanto riguarda l'Italia, siamo ancora dominati da un paradigma lucrativo fondato sull'articolo 2247 del Codice civile; lo stesso Codice di autodisciplina prevede che il cda persegua l'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo.

In questo contesto, la proposta è allora quella di introdurre una nuova disposizione di "diritto societario comune", in forza della quale consentire ai soci di utilizzare la società e quindi anche la grande impresa azionaria alternativamente (nel senso che sarebbe possibile scegliere una delle tre seguenti "funzioni"): i) per perseguire, in via esclusiva, "interessi lucrativi" (come nell'ordinamento attualmente vigente); ii) per contemperare "interessi lucrativi" e "beneficio comune", generaliz-



Peso:1-1%,11-19%



zando, con le opportune modifiche, il modello della società benefit; iii) per perseguire unicamente finalità "non lucrative", ossia solidaristiche e di utilità sociale.

La società per azioni si configurerebbe come un modello organizzativo funzionalmente orientabile e consentirebbe alle grandi imprese italiane di orientarsi verso quello più idoneo (in modo molto più chiaro rispetto a ora) a contemperare il profitto per gli azionisti con il beneficio comune.

Potrebbe essere una risposta chiara del Sistema Italia alla richiesta rivolta alle grandi *corporation*, da parte di un numero sempre

maggiore di grandi investitori (a cominciare da Larry Fink, ceo di BlackRock), di perseguire anche finalità "sociali" nell'interesse di tutti gli *stakeholder*.

Le grandi società possono e devono essere un fondamentale motore di sviluppo e di proposizione di nuovi paradigmi di sostenibilità. Mettiamole nelle condizioni di avere una cornice giuridica chiara e adeguata. Per il nostro Paese un'opportunità da non perdere.

*Ordinario di Diritto Commerciale
all'Università di Firenze*

CON UNA CORNICE GIURIDICA MIRATA LE GRANDI SOCIETÀ SARANNO MODELLI DI SOSTENIBILITÀ



Peso:1-1%,11-19%

LE REAZIONI DELLE IMPRESE

«Impegnati da anni, l'Italia è all'avanguardia»

Positive le valutazioni di Marenzi (Confindustria moda) e Vago (Smi)

«Un'ottima notizia, che coglie lo spirito del tempo. Anzi, le esigenze del tempo. Un accordo che sentivamo nell'aria e che ci conforta, come filiera italiana, perché i principi del Fashion Pact, nell'agire quotidiano, le nostre aziende li seguono da molti anni».

Parlano quasi all'unisono Claudio Marenzi, presidente di Confindustria Moda, e Marino Vago, al vertice di Sistema moda Italia, che per numero di addetti, imprese e fatturato è la più grande delle associazioni che hanno dato vita alla federazione guidata da Marenzi. Punti di vista molto simili, da punti di osservazione leggermente diversi: il presidente di Confindustria Moda ha il polso di un sistema moda allargato, composto da Assopellettieri, Federorafi, Assocalzaturifici, Unic (concia), Aip (pellicceria) e Anfao (occhialeria), oltre che da Smi.

«La sostenibilità ambientale, accanto a quella sociale, altrettanto importante per l'impatto che abbiamo localmente e globalmente sulle persone, è un tema prioritario per tutte le aziende del tessile-moda-accessorio (Tma) ed è anche per questa strategia che i dati sono stati positivi persino in un anno come il 2018. Il fatturato – ricorda Marenzi – è cresciuto dello 0,7%

a 95,5 miliardi: il settore esporta il 70% della produzione, grazie a quasi 66 mila aziende che danno lavoro a oltre 580 mila persone».

Tra i 32 firmatari del Fashion Pact ci sono molte aziende italiane e altre di proprietà straniera, ma radicate nel nostro Paese o guidate da manager o creativi italiani. «Gucci, maison principale di Kering, ha sede, produzione, logistica e uffici stile in Italia – ricorda Marenzi –. Non è un caso: le nostre filiere, dal tessile alla concia, passando per gli occhiali e le calzature, sono da anni tracciabili e trasparenti. Se la produzione globale può e vuole diventare ancora più attenta all'ambiente, perché così chiedono anche i consumatori e i lavoratori, l'Italia è il posto migliore per farlo».

Alle filiere radicate nelle nostre regioni si rivolgono, da decenni, tutti i marchi del lusso, da Chanel a Ralph Lauren, e persino Hermès produce parte delle sue collezioni qui. «Ben vengano accordi come il Fashion Pact, firmati da nomi conosciuti in tutto il mondo, iniziative di sostanza, che vanno ben oltre il marketing e il *greenwashing* che abbiamo visto anche nel recente passato – aggiunge il presidente di Smi –. È un modo di potenziare il software, per così dire. Che è al servizio dell'hardware, però, cioè di fabbriche e filiere. È in questi luoghi, tanto erroneamente considerati ob-

soleti o comunque secondari, che si costruisce il futuro, si trovano e sperimentano soluzioni per arrivare agli obiettivi del Fashion Pact, che la maggiore parte delle nostre aziende persegue, con successo, da tempo».

Una nota agrodolce la aggiunge Marenzi: «Rallegrano l'iniziativa in sé e il peso dei firmatari italiani. Ma spiace constatare la differenza tra l'impegno a parole e nei fatti del presidente francese e quello dei politici italiani. La sostenibilità ambientale è tragicamente assente da ogni programma. Le imprese hanno l'impressione di vivere in un mondo parallelo rispetto alla politica. Inascoltate, quasi dimenticate. Eppure siamo il motore dell'Italia e cerchiamo di correre rispettando tutti, persone e ambiente. Poi arrivano il Business Roundtable o il Fashion Pact, a teorizzare quello che noi mettiamo in pratica da sempre. E sembra un'innovazione».

L'impegno per la salvaguardia del pianeta c'è già, nella moda italiana, dicono Marenzi e Vago. Ora però bisogna guardare all'Europa, dove si giocheranno le partite più importanti sulla tracciabilità. Meglio non chiedere a Marenzi se si fida dei politici che ci rappresenteranno.

—G.Cr.



Alla guida del sistema. Dall'alto, Claudio Marenzi di Confindustria Moda, e Marino Vago, presidente di Sistema moda Italia (Smi), che rappresenta la filiera del tessile-abbigliamento



Peso: 16%

**A PARIGI IL PRIMO FASHION PACT****Sostenibilità:
la svolta green
dei 32 colossi
della moda**

Trentadue aziende globali della moda e del tessile (tra cui Adidas, Giorgio Armani, Kering, Prada, Ralph Lauren, Puma) si impegnano a salvaguardare il pianeta, focalizzandosi su riscaldamento globale, biodiversità e protezione degli oceani. Un'alleanza costruita da Francois-Henri Pinault di Kering e voluta dal presidente francese, Emmanuel Macron. Il Fashion Pact sarà presentato

ufficialmente ai capi di Stato riuniti durante il G7 di Biarritz (Francia), che si apre oggi. Con il Fashion Pact, i 32 leader nel settore della moda e tessile uniscono le loro forze per la prima volta inaugurando un movimento finora senza precedenti. Obiettivo: proteggere l'ambiente.

Giulia Crivelli a pag. 7

Economia & Imprese

Patto tra i grandi della moda per promuovere la sostenibilità

FASHION PACT

Un'alleanza costruita da Francois-Henri Pinault di Kering, chiesta da Macron

Le priorità di un'industria da 1,5 trilioni: biodiversità, oceani e global warming

Giulia Crivelli

MILANO

Primo indizio: pochi giorni fa una riunione straordinaria della Business

Roundtable – associazione di amministratori delegati di 181 società quotate americane, le più note e importanti per ricavi e utili – ha aggiornato la sua Carta etica. Il profitto, che si traduce in soddisfazione economica per



Peso: 1-3%, 7-39%

gli azionisti, deve d'ora in poi legarsi all'attenzione all'ambiente e alle persone. Secondo indizio: dalla copertina del nuovo numero l'*Economist* si chiede "what are companies for? Big business, shareholders and society". Che potremmo tradurre con: "qual è la ragion d'essere delle imprese? Un dibattito sui rapporti tra grandi aziende, stakeholder e società".

Poiché, come diceva Agatha Christie, un indizio è un indizio, due sono una coincidenza, ma tre indizi fanno una prova, ecco il terzo: ieri Emmanuel Macron, alla vigilia del G7 che si apre oggi a Biarritz, ha ricevuto una delegazione dei firmatari del Fashion Pact, documento senza precedenti in cui 32 aziende globali della moda e del tessile si impegnano a salvaguardare il pianeta, focalizzandosi su riscaldamento globale, biodiversità e protezione degli oceani. Ed ecco la prova del fatto che chiunque abbia un ruolo di politica nazionale o internazionale o faccia parte della classe dirigente di un Paese (Business Roundtable) o contribuisca a formare l'opinione pubblica (*Economist*) deve occuparsi della salute del pianeta.

Il tempismo dell'iniziativa

Ennesimo *coup de théâtre*, si dirà, per Emmanuel Macron, al centro dell'attenzione mondiale da almeno una settimana con iniziative da leader – meglio, da statista – su ogni scacchiere geopolitico. Ha incontrato Vladimir

Putin e Boris Johnson senza paura di toccare temi sensibili e ieri ha annunciato che la Francia si ritirerà dagli accordi commerciali con il Brasile come protesta per le politiche del presidente Bolsonaro sull'Amazzonia. L'ha fatto a poche ore dall'incontro per il Fashion Pact. C'è tempismo, sicuramente, forse un pizzico di fortuna, ma anche sostanza e capacità di ascolto nell'agire di Macron, che sull'ecologia ha puntato fin dalla campagna elettorale che lo portò all'Eliseo nel 2017. Un impegno confermato dalla creazione di un dicastero per la Transizione ecologica e ieri, insieme al ministro dell'Economia Bruno Lemaire e del Lavoro Murile Pénicaud, ad accompagnare

la delegazione del Fashion Pact c'era anche il viceministro "verde" Brune Poirson e il numero uno di Kering, secondo gruppo del lusso al mondo, Francois-Henri Pinault, al quale Macron aveva affidato appena quattro mesi fa il compito di costituire un'alleanza per l'ambiente, reclutando i protagonisti (e rivali) del settore.

La scelta dei temi

A dare maggior forza al Fashion Pact due fatti: il primo è che tra i 32 firmatari (si veda la scheda in pagina) ci sono, come nel caso della Business Roundtable, le più note e importanti aziende del pianeta per utili e ricavi. La maggior parte di loro si identifica o controllano i marchi della moda e del lusso più noti al mondo e tantissimi sono italiani, da Armani a Zegna, passando per Moncler, Ferragamo e Prada. Altri sono italiani per nascita anche se appartengono a gruppi stranieri (Bottega Veneta e Gucci sono di Kering, Versace di Capri Holding). Poi ci sono i più famosi nomi della moda americana e non manca la distribuzione di alta gamma e i rappresentanti del sempre più importante mondo dove moda e nuove tecnologie si intersecano.

Il secondo punto di forza del Fashion Pact sono i temi scelti, pochi ma di estrema attualità. Nel 2019 abbiamo avuto – sul pianeta – il luglio più caldo che le statistiche meteo ricordino. Gli obiettivi dichiarati del Fashion Pact sono in linea con l'iniziativa Science-Based Target (Sbt): il primo è «azzerrare le emissioni di gas serra entro il 2050, per mantenere il riscaldamento globale al di sotto di 1,5° tra adesso e il 2100». Il secondo è ripristinare la biodiversità: recentissimi studi di Wwf, Onu e innumerevoli ong hanno confermato che negli ultimi 40 anni sono scomparse il 40% delle specie animali e percentuali ancora più alte vengono riscontrate per piante, pesci e insetti. Si calcola inoltre che circa il 27% di tutte le specie viventi (forse dovremmo metterci pure l'*homo sapiens*) siano a rischio estinzione. Il terzo obiettivo del Fashion Pact è proteggere gli oceani e qui si potrebbe davvero fare la differenza: uno studio di Bcg ha calcolato che il fatturato globale della fashion industry fosse, nel 2017, di 1,5 trilioni di euro.

La responsabilità della moda

L'industria del tessile-abbigliamento è la seconda più inquinante al mondo dopo quella petrolifera, per via dell'utilizzo delle risorse naturali e soprattutto degli scarti (moltissime tessuti hanno fibre sintetiche). Il presidente della Camera della moda Carlo Capasa, che in settembre ospiterà a Milano la terza edizione dei Green Carpet Award, gli Oscar della moda verde, ha sempre invitato a riflettere, parlando di inquinamento della moda, sul ruolo del fast fashion, che, per definizione, produce (molto) di più e inquina in proporzione. Nel Fashion Pact ci sono anche i due leader globali del settore, Inditex ed H&M. Un segnale importante, una presenza da guardare con grande attenzione.

Spirito di squadra

Tanti i commenti dei firmatari, quello che sembra coglierne con maggior efficacia lo spirito è di Remo Ruffini: «Il valore delle collaborazioni e dell'energia generata da esperienze diverse con obiettivi comuni, è qualcosa in cui credo molto da sempre. Non solo in ambito creativo – ha detto il presidente e ceo di Moncler –. Le sfide globali richiedono impegni coesi e generosi: siamo parte del Fashion Pact in nome di un ideale comune ben più grande di ogni singolo interesse». Il sogno? Che la lista dei firmatari si allunghi e che i consumatori si sentano idealmente parte del patto, facendo scelte più consapevoli, perché no, cambiando le abitudini di consumo. Considerando il pianeta, a tutti gli effetti, stakeholder della società umana.



Peso: 1-3%, 7-39%



DAI MARCHI AL RETAIL

32

Aziende aderenti al patto

Adidas, Bestseller (gruppo
danesi), Burberry, Capri Holding
(Michael Kors, Jimmy Choo e
Versace), Carrefour, Chanel,
Ermenegildo Zegna (il gruppo
controlla Agnona e Thom Browne),
Everbody, Everyone (cosmetica
svi), Fashion's (società north),
Fung Group (Calvin Klein), La
Fayette, Gao, Giorgio Armani,
H&M, Hermès, Inditex (Zara e
molto altri), Karl Lagerfeld, Kering
(secondo gruppo al lusso del
mondo dopo Lvmh, controlla tra
gli altri Gucci e Bottega Veneta), La
Redoute, Matchefashion.com,
Moncler, Nordstrom (colonna USA),
Prada Group (Prada, Miù Miù,
Church & Dwight, Parfums, Puh,
Tommy Hilfiger), Ralph Lauren,
Reji (Dilly e Anacardium),
Salvatore Ferragamo, Selfridges,
Stella McCartney



Prada. Per raccontare il progetto sul nylon riciclato, il marchio ha scelto di produrre documentari e campagne di comunicazione in collaborazione con National Geographic (nella foto, la modella Adut Akech Bior con un marsupio Re-Nylon)



Peso: 1-3%, 7-39%

LA SVOLTA ETICA ALL'ESAME DELL'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA

di **Franco Debenedetti**

«Crediamo nel libero mercato come il mezzo migliore per produrre lavoro, un'economia forte e sostenibile, innovazioni, un ambiente salubre, opportunità economiche per tutti. [...] Le nostre aziende hanno ciascuna il proprio scopo, noi condividiamo il nostro impegno verso tutti i nostri stakeholder». Così il documento della Business Roundtable del 19 agosto scorso. E così continua: «Siamo impegnati a fornire beni di valore ai nostri clienti, a investire nei nostri dipendenti, a trattare correttamente con i nostri fornitori, a sostenere le comunità in cui lavoriamo, a produrre valore di lungo termine per i nostri azionisti». Seguono le firme autografe degli oltre 180 ceo, tra cui quelli di Apple, Pepsi, Walmart (<https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>)

Propositi di sconcertante ovvietà: chi mai, oggi o in passato, esprimerebbe il proposito di fornire prodotti scadenti ai propri clienti, di sfruttare i propri dipendenti e di essere scorretto con i propri fornitori? «Lo *shareholder value* non è più tutto», titola il New York Times: solo che «tutto» non lo è mai stata. E dovrebbe saperlo: il *paper* di Milton Friedman del 1970, atto di nascita dello *shareholder value* è uscito nel 1970 sul magazine del Nyt. Vi si legge sì che la responsabilità sociale dell'impresa è aumentare i profitti, ma che i ceo devono farlo in conformità con le regole base della società, sia quelle scritte in legge sia quelle rispondenti a principi etici: come hanno fatto le grandi aziende contro le discriminazioni di genere, fede, scelte di vita personali. Altra cosa è invece perseguire scopi necessariamente politici - diminuire l'inflazione, istruire ai disoccupati, ridurre l'inquinamento planetario: se lo fanno, è come se mettessero un'imposta su azionisti e su consumatori, cosa che, in Paese democratico, solo i rappresentanti eletti dal popolo hanno il potere di fare. «La dottrina della responsabilità sociale - scrive Friedman - comporta che siano i meccanismi politici, non quelli di mercato, a determinare l'allocazione di risorse scarse

per scopi alternativi»: come avviene in un'economia socialista.

«Nel clima politico di diffusa ostilità al capitalismo, al profitto, alle aziende senza cuore, la responsabilità sociale può essere un modo per guadagnare simpatie come sottoprodotto di iniziative che sarebbero interamente giustificate dall'interesse dell'azienda». Lo scriveva Friedman 50 anni fa: figurarsi oggi, con le Elizabeth Warren e i Bernie Sanders, anche questa volta un ipocrita specchietto per le allodole? Per Larry Summers, è «la retorica per evitare una necessaria riforma fiscale e normativa». Per il nostro Luigi Zingales, è fumo negli occhi: il problema non sarebbe compiacere gli *shareholder*, ma al contrario non dar loro abbastanza potere su questioni di rilevanza sociale, come la vendita delle armi nei supermarket, o la riduzione delle emissioni di CO₂.

Le norme di *corporate governance* devono conciliare le ragioni di efficienza - la maggioranza decide - con quelle di giustizia - evitare che gli azionisti dominanti godano del beneficio privato del controllo a scapito di quelli di minoranza. E quindi prevedono il diritto delle minoranze di essere rappresentate in consiglio da amministratori indipendenti (in Italia vale solo per le aziende quotate). In Germania, per le aziende con più di 2mila dipendenti, con la *Mitbestimmung* i sindacati nominano un certo numero di amministratori (che non sempre ha dato i risultati attesi). Si sta generalizzando l'obbligo del "say on pay", rendere pubblico il rapporto di guadagno annuo tra posizioni apicali e media aziendale, o addirittura di sottoporre i piani di incentivo all'approvazione degli azionisti. Quanto alla convenienza di investire nei propri dipendenti, e stabilire con essi un rapporto di fiducia, da decenni se ne scrive e se ne parla: insegnare alle altre aziende come farlo è diventato esso stesso un'impresa.

In realtà per comprendere sia il documento della Business Roundtable, sia le critiche con cui è stato accolto, bisogna contestualizzarli nel passaggio dal fordismo all'economia della conoscenza, la faticosa, a volte conflittuale trasformazione storica delle società avanzate. Come scrivono Torben Iversen e David Soskice (*Democracy and Prosperity: Reinventing Capitalism through a Turbulent Century*),

rispetto al mondo uscito dalla seconda guerra mondiale, è stato un cambiamento radicale, sociale, educativo, economico, organizzativo, politico: il ruolo attuale delle donne, inimmaginabile in qualunque precedente periodo storico; più della metà dei giovani passa attraverso una qualche forma di educazione; le città di successo invertono il processo di deurbanizzazione e diventano poli di attrazione per aziende innovative.

Aumentano anche le disuguaglianze, un'inversione rispetto ai decenni postbellici. Nel fordismo, ad assicurare il flusso della produzione erano lavoratori con basso livello di istruzione, e questo rendeva imprenditori e lavoratori esperti attenti alle richieste che venivano dal basso, sia quanto a trattamento economico, sia quanto a modalità di assunzione e di licenziamento. Invece l'economia della conoscenza è il risultato delle scelte dei giovani su formazione, localizzazione, carriera, e delle corrispondenti scelte delle imprese basate sulla conoscenza. Come la classe media del fordismo, i proletari poco qualificati, era ostile ai poveri, così la nuova classe media emergente è indifferente alle condizioni della vecchia classe media declinante. E sono i suoi interessi economici quelli che le politiche economiche dei governi mirano a soddisfare.

La disuguaglianza è aumentata, ma il gruppo con reddito mediano ha tenuto molto bene il passo con la crescita generale. Per l'esito delle votazioni, decisiva è la classe media: e a quella non interessa tanto la disuguaglianza in sé, quanto che il proprio reddito cresca con l'economia, e che l'offerta di formazione garantisca lo stesso per i propri figli. I guadagni so-



Peso:27%



no concentrati al vertice della piramide, ma la classe media ne trae vantaggio: negli Usa, il primo 10% nella scala dei guadagni paga il 70% delle tasse federali, il primo 1% circa il 40 per cento. Quindi è prevedibile che l'economia della conoscenza possa continuare a contare su una classe media formata da persone con le competenze necessarie, sufficientemente numerosa da assicurare il normale funzionamento democratico. Il populi-

simo, scelta politica di chi è rimasto indietro, è un problema, ma non una minaccia per la democrazia.

Nei frangenti in cui si trova attualmente la politica italiana queste considerazioni possono offrire qualche motivo di ottimismo, e anche qualche indicazione positiva. Conseguenza certo non prevista dalla Business Roundtable: non per questo meno utile.



**IL SOLE 24 ORE
20 AGOSTO**

La Business Roundtable, una delle più influenti associazioni della Corporate America con oltre 180 gruppi, ha promosso una nuova Carta etica fondata sulla promessa di riequilibrare la missione aziendale a favore dell'impatto sociale. Poi, è iniziato il dibattito sulle pagine del Sole, il 21 agosto con l'analisi di Andrea Goldstein; il 22 agosto con l'intervista a Francesco Caio (Saipem); il 23 agosto con il contributo di Gianni Toniolo e il 24 agosto con quello di Umberto Tombari.



**È DECISIVO CAPIRE
LO SFONDO
NEL QUALE
S'INSERISCE
IL DOCUMENTO
AMERICANO**



Peso:27%

Commenti

L'APPELLO DI WALL STREET

LA SVOLTA ETICA SARÀ GUIDATA DAI MILLENNIAL

di **Giorgio Barba Navaretti**

L'appello della Business Round Table americana alle aziende a porsi obiettivi diversi dal valore per gli azionisti non sorprende affatto. Non è un'improvvisa illuminazione di consapevolezza sociale sulla via di Damasco. Riflette invece un profondo mutamento nella composizione degli stakeholders a cui i top manager si rivolgono.

Chi sono gli stakeholders? In primo luogo chi lavora nelle imprese. A poco a poco la composizione demografica dei grandi gruppi cambia con una quota crescente di *millennials* (nati tra il 1981 e il 1996) in posizioni di responsabilità. E i giovani hanno una forte consapevolezza etica e sociale, ma forse con una prospettiva diversa dalle generazioni precedenti.

Ho chiesto ai miei studenti di master di Sciences Po a Parigi, provenienti da molti Paesi diversi, di discutere in modo critico la visione dei *millennials* sulle multinazionali. Molti ritengono che le grandi aziende si comportino in modo eticamente poco corretto, ma allo stesso tempo che siano uno strumento fondamentale per raggiungere obiettivi sociali (disuguaglianza, corruzione, ambiente). Secondo la "Millennial Survey" di Deloitte nel 2018, il 40% di questa generazione ritiene che l'obiettivo del business, soprattutto del grande business, debba essere «migliorare la società». Molti dei miei studenti a Parigi (ovviamente un gruppo privilegiato che ha la possibilità di scegliere) non lavorerebbero in aziende senza un forte orientamento ad obiettivi etici. È una posizione interessante, molto diversa da quella tradizionale dei movimenti giovanili, dove le multinazionali erano considerate come il diavolo da cui stare alla larga. I *millennials* pensano invece che le grandi imprese siano utili, ma che debbano operare anche con visione e obiettivi sociali.

Il secondo grande gruppo di stakeholders sono i consumatori, di cui ovviamente fanno anche parte i miei studenti e tutti i *millennials*. La domanda di consumo "etico" è sempre più forte: prodotti bio, commercio equo e solidale, prodotti che rispettino l'ambiente e così via. E non solo da parte dei giovani. Da un lato dunque le aziende cercano sempre più di mettere sul mercato prodotti compatibili con queste preferenze dei consumatori. D'altra parte, cercano di avere un'immagine esterna di impresa con una forte valenza sociale. Dalle banche ai petrolieri spendono milioni in pubblicità sulla qualità sociale della loro azione. Veicolano messaggi in cui più che vendere servizi finanziari, benzina o pomodori, aiutano le giovani famiglie a mettere su casa, ripuliscono l'ambiente, preservano la bio-

diversità. A volte davvero, spesso in modo strumentale.

Infine, terzo grande gruppo di stakeholder, sono i governi e l'amministrazione pubblica, che definiscono le regole del gioco e tengono conto delle pressioni dell'opinione pubblica. È chiaro che qui la partita è cambiata oltre a quanto già detto, perché sono cambiate le caratteristiche e la natura delle imprese. Giganti dell'information technology con posizioni di quasi monopolio e servizi utilizzati da miliardi di persone sono molto più sotto la lente del pubblico di quanto non fossero le grandi imprese un tempo. Queste imprese pongono problemi etici enormi che i governi devono affrontare e su cui l'opinione pubblica ha idee a volte molto precise. Ad esempio non è pensabile che i giganti dell'IT non paghino le tasse nei Paesi in cui operano e anche in generale che le grandi corporations usino le catene societarie per minimizzare gli oneri fiscali. Allo stesso modo, la diffusione dell'IT in tutti i servizi crea problemi immensi di privacy e gestione dei dati. L'interazione tra imprese e società è dunque cambiata in modo radicale, soprattutto in un modo in cui la dimensione etico sociale assume un rilievo fondamentale.

Infine, altra grande differenza rispetto al passato è la crescente disuguaglianza nel reddito e il fatto che le imprese negli ultimi decenni abbiano remunerato in modo crescente il capitale, ossia gli azionisti, rispetto al lavoro. In questa dimensione c'è in qualche modo un paradosso. I lavoratori nelle fasce più basse della remunerazione sono probabilmente molto poco interessati ai problemi etici posti dai miei privilegiati studenti di Sciences Po: etica, ambiente uguaglianza di genere sono temi del tutto secondari rispetto alla prospettiva di una remunerazione decente e di un lavoro stabile. Nella revisione sociale dei valori del capitalismo entra dunque una nuova volta il vecchio conflitto tra lavoro e capitale nella forma più pura. E la crescente sensibilità su questo tema impone ai grandi datori di lavoro il tema dell'equità salariale e della qualità delle condizioni di lavoro. Insomma, la questione etica posta dai manager americani della Business Round Table riflette le profonde modifiche nella società e nell'economia degli ultimi anni. Una società assai più complessa e che impedisce ai migliori manager di occuparsi solo e unicamente della ricchezza dei propri azionisti e dei loro bonus.

barba@unimi.it

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Peso:16%

LA SVOLTA DI WALL STREET

BONUS AI MANAGER
CON INDICATORI
DI RESPONSABILITÀdi **Leonardo Becchetti**

Il documento dell'associazione Business Roundtable firmato da 180 tra le maggiori multinazionali americane qualche giorno fa ha stabilito, coerentemente con i principi dell'economia civile, il superamento del principio della massimizzazione del valore degli azionisti verso un'attenzione maggiore al benessere degli *stakeholder* (lavoratori, comunità locali) destando scalpore, interrogativi frammisti a scetticismo e perplessità. Due le domande principali. Quali sono i motivi che hanno spinto le maggiori multinazionali americane a siglare questo documento? L'evento segnala veramente una svolta o si tratta solo di una dichiarazione di facciata?

Sul primo punto occorre sottolineare che ciò che è veramente cambiato sui mercati finanziari è la pressione da parte degli investitori. Tutte le analisi di scenario (si pensi a quelle del World economic forum) indicano che i rischi di carattere sociale e ambientale saranno i principali nel prossimo futuro per probabilità di realizzazione e impatto. I costi per l'esposizione al rischio verso questi fattori per le imprese sono ingenti, spiegano quasi la metà dei licenziamenti o dimissioni di componenti del *board* e incidono pesantemente su sanzioni e multe quando non mettono a rischio la sopravvivenza dell'impresa (Ilva *docet*). Coerentemente gli investitori (a partire dal maggiore fondo d'investimento del mondo come BlackRock) hanno iniziato a dotarsi di metodologie per la valutazione del rischio Esg (rischio di esposizione ai fattori di irresponsabilità sociale, ambientale e di *governance*) grazie anche a risultati della letteratura scientifica finanziaria che ha imparato a identificare e misurare questa tipologia di rischio come componente indipendente da quelle sino a oggi considerate. Concretamente questo significa che gli investitori finanziari, a parità di altri fattori, preferiscono investire in società meno esposte al rischio Esg. Di conseguenza, le imprese che riducono l'esposizione a questo fattore di rischio hanno maggiore accesso ai mercati dei capitali finanziari e un costo del credito e del finanziamento in capitale di rischio meno elevato.

Quanto illustrato sopra sta dunque producendo una forte pressione di domanda da parte degli investitori istituzionali verso le aziende più ambientalmente e socialmente responsabili. Basti pensare che la domanda di attività finanziare *green* (ad esempio, *green bond*) è di gran lunga superiore all'offerta. Il fenomeno sta in parallelo spingendo lo sviluppo del mercato dell'informazione Esg. Usando il gergo della letteratura econo-

mica la responsabilità sociale e ambientale non è "un bene di esperienza", ovvero non è una caratteristica dell'impresa che risparmiatori o investitori possono conoscere con certezza attraverso uso o esperienza dei prodotti o servizi. Si sta pertanto fortemente sviluppando un mercato di intermediari dell'informazione Esg (società di rating, marchi) e, parallelamente, ricerca in materia per definire un set di indicatori capaci di misurare con maggiore precisione questa dimensione evitando fenomeni di *green/social washing* e opportunismo da parte delle imprese. Se la componente negativa Esg si misura attraverso notizie da fonti terze quella positiva fa leva anche sulle dichiarazioni delle imprese. Non è escluso dunque che la dichiarazione delle 180 abbia anche la finalità strategica di far conquistare qualche punto nella valutazione Esg.

La risposta alla seconda domanda è più complessa. Per passare dal mondo della massimizzazione dello *shareholder value* a quello dell'attenzione agli *stakeholder* non basta una dichiarazione di principio. Al di là di documenti come quello della Business Roundtable quello che continuiamo a vedere sui mercati è un focus eccessivo sul riacquisto di azioni proprie che privilegia il valore dell'azione a breve rispetto all'investimento e alla creazione di valore di lungo periodo. Le aziende hanno organizzazioni e catene di comando ben strutturate e definite e veri cambiamenti di rotta non possono che arrivare da modifiche degli incentivi dei top manager. Una svolta chiave sarebbe usare gli indicatori di responsabilità sociale e ambientale come parametri che fanno scattare il bonus per i manager. Continuare a usare solo prezzo dell'azione e profitti alimenta un meccanismo perverso che rischia di trasformare i top manager in "estrattori di succo" piuttosto che creatori di valore economico. Quando l'azienda non cresce i manager hanno la tentazione di aumentare profitti e prezzo dell'azione sottraendo valore agli altri *stakeholder* (lavoratori, comunità locali) pur di portare a casa il bonus. Stabilire che il bonus non viene pagato se non si registrano progressi sugli indicatori sociali e ambientali (es. incidenti sul lavoro, impronta di carbonio, ecc.) vorrebbe dire interrompere questo circuito perverso.

Università di Roma Tor Vergata



Peso: 14%