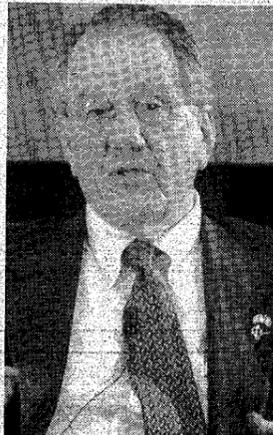


ROSE E SPINE DELL'ETICA

■ DOVE LE SANZIONI FUNZIONANO



Harry Stonecipher (Ap)

Boeing: galeotto fu il sesso

■ In marzo il colosso aeronautico Boeing, già oggetto di inchieste federali sulle pratiche di business nelle commesse militari, ha fatto scattare il suo codice etico per ottenere le dimissioni dell'amministratore delegato Harry Stonecipher. Il Ceo era coinvolto in una relazione extraconiugale con una dirigente dell'azienda, Debra Peabody, che ha spinto il board a mettere in dubbio la sua capacità di giudizio. Il codice etico, voluto dallo stesso Stonecipher, recita: «I dipendenti non devono avere una condotta o attività che sollevino dubbi sull'onestà, l'imparzialità e la reputazione dell'azienda, oppure che causino comunque imbarazzo».

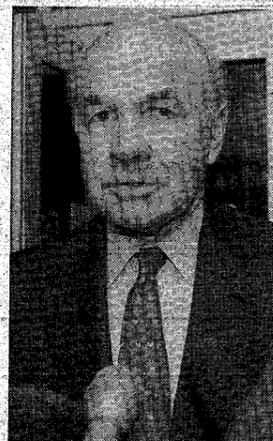


Robert Wood Johnson (Ap)

Johnson ritira il Tylenol dal commercio

■ L'azienda vanta una lunga tradizione nei codici etici di condotta: il suo primo documento, sbandierato come il Credo, risale al 1943 e al suo fondatore, il generale Robert Wood Johnson. Un documento che prescrive responsabilità e rettitudine nei confronti della comunità e dei soci. Il vero successo nella condotta etica del gruppo farmaceutico e del largo consumo viene tuttavia riconosciuto negli anni Ottanta: allora la Johnson & Johnson ritira dal mercato il popolare antidolorifico Tylenol davanti al rischio che sia stato contaminato in un atto di sabotaggio da sostanze velenose. L'azienda investe immediatamente in una confezione più sicura. Il più recente codice etico è stato approvato l'anno scorso.

■ I FALLIMENTI PIÙ CLAMOROSI



Ken Lay (Ap)

Lo scandalo Enron: quando il re è nudo

■ Il suo ampio codice etico era stato celebrato e l'azienda vantava numerosi riconoscimenti, da parte di associazioni imprenditoriali come di organizzazioni non profit. L'esistenza del documento non ha tuttavia impedito al colosso energetico di agire in violazione della legge, oltre che dei suoi principi. Enron cadde in amministrazione controllata nel 2001 e presto vennero alla luce bilanci truccati, con fatturato e profitti gonfiati e debiti nascosti. L'azienda, guidata da Ken Lay ora in attesa di processo, aveva creato una vasta rete di società di comodo per condurre transazioni fittizie.



Michael Eisner (Ap)

Paperino alla sbarra nel Delaware

■ Il Magic Kingdom, il Regno Magico, come è nota la società di Topolino, non ha mai potuto rivendicare un grande fascino tra i tifosi dei codici etici e di governance. L'ormai ex presidente e amministratore delegato Michael Eisner rilanciò l'azienda da una crisi negli anni Ottanta, ma sul fronte delle pratiche aziendali conquistò i primi posti in classifica solo per gli eccessi e la scarsa trasparenza. Uno sguardo impietoso alla cultura aziendale, nonostante l'immagine benevola coltivata da Disney, è arrivato quest'anno dalla corte di business del Delaware, che in un processo intentato da azionisti ai danni del board, ha dato ragione all'azienda criticandone però le pratiche di management. Il nuovo Ceo Bob Iger ha rafforzato la governance.

Codice etico in 8 società su 10

Ma secondo il settimanale britannico «The Economist» spesso si tratta solo di una forma di lifting

«The good company» è il titolo a tutta pagina, ma sulla copertina di «The Economist» campeggia un disegno velenoso: un'azienda con le ali che sembra un angelo, ma l'ombra che proietta alle sue spalle ha le corna del diavolo. L'inchiesta vuole sottolineare l'ipocrisia dei codici di autodisciplina. E ci riesce benissimo. Specialmente dopo il caso Enron, la società Usa dotata di un corposo vangelo dei valori che, alla prova dei fatti, si è rivelato carta straccia. Non per niente il settimanale britannico esprime a chiare lettere tutto il proprio scetticismo su questo versante, arrivando a parlare di lifting e di cosmesi dei top manager per dare un volto umano alle aziende. Insomma, codici, sistemi di controllo e di responsabilità sociale sarebbero solo il tributo che il capitalismo deve pagare alla società per potersi presentare con una faccia virtuosa.

In effetti quando si parla di etica e di business si affronta un argomento un po' ambiguo. Eppure l'esperienza dimostra che è stata proprio l'autoregolamentazione messa a punto dalle stesse aziende, e spesso dagli organismi associativi, a fare da apripista per le regole successive. Non per niente in Francia, Gran Bretagna e Italia molti codici dei sistemi di governo aziendali portano il nome, o comunque conservano l'impianto base, dei primi estensori.

Negli ultimi tempi, poi, i codici hanno fatto registrare un'impennata. Ma questa volta sotto la spinta legislativa, a dimostrazione di una "circolarità" di questi processi, co-

me accenna anche l'amministratore delegato di Unicredit, Alessandro Profumo, nell'intervista a fianco. Negli Stati Uniti il boom dei codici

di autodisciplina è stato innescato dalla legge Sarbanes-Oxley, mentre in Italia molte aziende hanno deciso di adottare questa prassi anche in

seguito all'avvento della legge 231 che sancisce il principio di responsabilità per le aziende anche come conseguenza di reati (a partire dalla

corruzione e dalla concussione) commessi dai dipendenti che rivestono funzioni di rappresentanza, amministrazione, direzione. E questa legge non scherza, come sottolinea Alberto Carnevale che guida in Italia la Protiviti, una società indipendente americana specializzata «nel tenere lontano dai guai imprenditori e top manager». Le sanzioni prevedono, oltre all'interdizione dall'esercizio dell'attività e al divieto di contrattare con la Pubblica amministrazione, multe che variano da 25mila fino a 1,5 milioni di euro. Le società possono però mettersi al riparo se dimostrano di aver adottato modelli organizzativi in grado di prevenire i reati, per esempio creando un organismo di vigilanza autonoma. E anche i codici di autodisciplina aiutano.

Non per niente otto società quotate su dieci li adottano: «Il 79% delle aziende interpellate - spiega Gianfranco Carriola, consigliere dell'Aiia (Associazione italiana internal auditor) che ha fatto un'indagine e ora sta conducendo un'analisi empirica su altre imprese - ha dichiarato di avere un codice etico e di aver proceduto alla sua revisione in seguito all'entrata in vigore del decreto legislativo 231 del 2001».

Queste strategie che le aziende devono adottare, sono però molto costose. Anche in Italia stanno prosperando i consulenti specializzati, mentre negli Usa la "stretta" nella deregulation rappresenta ormai molto più di un investimento "morale". La Financial Executive International ha calcolato che il costo annuale della rete di controlli interni, destinata a dare nuova credibilità ai vecchi codici etici, si aggira intorno al milione di dollari per ogni miliardo di giro d'affari.

F.V.

Top manager emergenti / Il Chief compliance officer

La Corporate America scopre il «commissario per l'onestà»

Un volume spesso un paio di centimetri. In copertina un titolo altisonante: Codice etico. Ha ottenuto un'invidiabile collezione di riconoscimenti. Ma, accanto al titolo, spunta il marchio di un'azienda che non esiste più, travolta dai bilanci truccati. Anzi, quel marchio è diventato il simbolo stesso dell'era degli scandali: Enron. Quel volume oggi serve ancora proprio perché, in realtà, non ha potuto salvare l'ex leader del trading energetico dalla spirale delle truffe e del crack. Dimostra che le parole non bastano. E serve da esempio per la svolta in corso nell'etica aziendale: quella che, con l'avvento della legge Sarbanes-Oxley, ha portato alla ribalta una generazione di "compliance officer", dirigenti incaricati di verificare il rispetto delle regole interne. Ammonimento e lezione sull'importanza di creare e imporre un nuovo clima sia in termini di cultura sia di spese per i controlli.

La Corporate America è ricca di successi e fallimenti sui codici etici, un'esperienza che alimenta la suspense sugli esiti della campagna moralizzatrice. Il caso Enron resta il più drammatico: il presidente, Kenneth Lay, è passato da celebrato dirigente in grado di creare un impero al grande reietto in attesa di processo. Ma l'impotenza di questi documenti interni è venuta alla luce anche in maniera meno eclatante: alla Disney l'azienda, in barba all'immagine benevola e familiare, ha per anni scalato le classifiche della peggior governance sotto la leadership del padre-padrone Michael Eisner. Un recente processo per danni intentato da azionisti contro gli ex vertici ha svelato pratiche arbitrarie ed eccessi nel caso dell'assunzione e licenzia-

mento del super agente di Hollywood Michael Ovitz negli anni Ottanta: il giudice della corte di business del Delaware ha assolto Eisner e il suo board, ma ha fustigato le pratiche aziendali. Un cambio di marcia che ha imposto l'uscita di scena di Eisner e riforme interne. L'azienda, sotto la nuova gestione di Bob Iger, vanta ora codici di condotta per i membri del suo board che mettono al bando conflitti di interesse e prescrivono il rispetto di ogni nuova norma e legge, accanto a standard generali di business, compresa su scala internazionale la lotta alla corruzione e a violazioni dei diritti umani.

Ma gli esempi di un ruolo efficace dei codici etici non mancano e vanno da casi storici e vicende recenti. La Johnson & Johnson è considerata un pioniere nel campo, facendo leva su origini quasi militari: il primo "credo" aziendale risale al 1943, scritto di pugno dal fondatore, il generale Robert Wood Johnson. La società, che negli anni Ottanta ha fatto scuola per il rapido ritiro del farmaco Tylenol davanti al rischio di una sua contaminazione, vanta un quoziente etico di governance, elaborato dall'Institutional shareholder service, che la colloca nella fascia del miglior 10% tra imprese farmaceutiche e biotecnologiche. Uno dei casi più recenti di applicazione del codice interno è invece avvenuto alla Boeing: l'amministratore delegato Harry Stonecipher è stato spinto alle dimissioni davanti alla scoperta di una relazione con una dirigente dell'azienda, sufficiente a mettere in dubbio la sua capacità di giudizio prescritta dal decalogo.

Il brusco giro di vite in atto nei codici etici va però attribuito, più che alla libera volontà aziendale, all'arrivo della legge Sarbanes-Oxley, con la minaccia di multe salate e vent'anni di prigione per truffe e reati contro la trasparenza. Le legge può sicuramente vantare un merito: aver dato mordente alle normative interne di comportamento.

MARCO VALSANIA

Italia nelle top ten

La classifica della corporate governance - indice da 0 a 10

Regno Unito	7,33
Canada	7,31
Usa	7,07
Australia	6,97
Irlanda	6,71
Nuova Zelanda	6,58
Olanda	6,35
Finlandia	5,89
Svizzera	5,40
ITALIA	5,24

Fonte: Governance metrics International

Profumo: «Una guida per tutti i dipendenti»

Alessandro Profumo crede fermamente nei codici etici. Oltre a investire su questo versante tempo e denaro, è anche disposto a lavorarci personalmente, convinto com'è che possa «fare la differenza». Non per niente l'amministratore delegato di Unicredit, il primo gruppo bancario italiano per capitalizzazione di Borsa, scommette forte sulla «Carta di integrità». Il documento, appena approvato dal consiglio di amministrazione, verrà discusso giovedì in contemporanea dai 40mila dipendenti italiani del gruppo, con il coordinamento di Edoardo Massaglia, un top manager

Oggi la «Carta di integrità» si può considerare il primo codice etico e di comportamento del gruppo Unicredit. Come mai un impegno così determinato, dottor Profumo?

Non dobbiamo essere ipocriti. Un aspetto qualificante della carta di integrità è il riconoscimento esplicito del profitto come condizione per il mantenimento della nostra indipendenza imprenditoriale. La matrice in fondo al libretto che declina i nostri valori in rapporto ai singoli stakeholder, i portatori di interessi, è stata intitolata «Il percorso del profitto».

Sembra proprio che lei non si vergogni di fare utili elevati.

Al contrario. Siamo una grande azienda con ottimi risultati. Ma dobbiamo essere capaci di renderli sostenibili nel tempo e possibilmente, migliorarli.

Qual è la sua ricetta?

È possibile raggiungere questi obiettivi solo facendo leva sull'imprenditorialità di tutti i nostri dipendenti. Ma questo, per forza di cose, genera un rischio imprenditoriale, specialmente sul versante della reputazione. Una banca non può perdere la faccia.

Come conciliare i due aspetti?

Non posso farlo con gli strumenti organizzativi classici di comando e controllo. Specialmente in una banca con più di 40mila persone, solo in Italia perchè altrettanti sono all'estero. E allora abbiamo deciso di scommettere forte sui valori nei quali ci riconosciamo.

Che sono?

Equità, trasparenza, rispetto, reciprocità, libertà, fiducia. Andrebbero spiegati bene, come abbiamo fatto nella carta, anche perchè non sono stati imposti a tavolino, o dall'alto. Questa mezza dozzina di punti chiave sono stati il frutto di un percorso durato un paio d'anni e che ha coinvolto in maniera diretta circa duemila dipendenti.

La Carta di integrità è rigida?

Assolutamente no. È stata pensata come un documento vivo e in evoluzione rispetto alla realtà circostante. Potrà avere arricchimenti e integrazioni, per esempio in seguito alla nostra strategia di espansione.

FRANCO VERGNANO



Alessandro Profumo (Fotogramma)

Giovedì agenzie chiuse alcune ore per discutere i sei valori condivisi dai 40mila impiegati del gruppo

di lungo corso che dopo numerosi incarichi operativi adesso guida la direzione Corporate identity del gruppo bancario. Per fare questo verrà anche rimandata di un paio d'ore l'apertura al pubblico delle agenzie. Così sarà colta l'occasione per spiegare ai clienti l'importanza di questo codice: insomma, per una volta dietimi e quotazioni azionarie verranno accantonati per lasciar spazio ai valori morali.

La tradizione di Unicredit sul versante della responsabilità sociale viene da lontano. La banca è stata la più veloce, qualche anno fa, a pubblicare il bilancio sociale e ambientale che aderiva in sostanza alle indicazioni del Global compact, il programma voluto dalle Nazioni Unite per rendere il mondo delle imprese più consapevole e trasparente.

LE CLASSIFICHE DEL FINANCIAL TIMES

Master, le migliori scuole sono francesi

Università e business school europee hanno messo sotto la lente d'ingrandimento del Financial Times, i propri master in management per contendersi i primi posti del-

Fuori graduatoria le business school italiane

I campioni d'Europa

la realizzazione del ranking (editor, specializzata nella Business e International Education del Financial Times), si chiede nel suo articolo di presentazione