

# Lettera AI SOCI

N° VI - OTTOBRE 2002

CLUB DIRIGENTI  
AMMINISTRATIVI  
E FINANZIARI  
FEDERATO ANDAF

**C**ari Amici,  
è con molto piacere e orgoglio che  
Vi comunichiamo, sin dalle prime  
righe di questa Lettera ai Soci, che il Prof.  
Luigi Spaventa, presidente della Consob, è  
diventato Nostro Socio Onorario!

L'incontro "cena con il personaggio" del 3  
luglio scorso ci ha consentito di conoscere  
il Prof. Spaventa - persona di estrema dispo-  
nibilità, professionalità e simpatia - ed è sta-  
to un evento importante che riportiamo nel-  
le seguenti pagine.  
Per noi è un grande onore la Sua adesione.

Ringraziamo anche i Nostri Soci e (in ordi-  
ne alfabetico) Riccardo Pedrizzi, Franco Re-  
viglio, Luigi Spaventa, Antonio Tamborrino,  
per gli articoli che abbiamo ricevuto e qui  
pubblicato, contribuendo così alla crescita  
e al successo della Nostra pubblicazione e  
del Nostro Club.

Un Augurio che estendiamo a Tutti Voi.

*Michele LA ROSA*  
CDAF Giovani

## L GRUPPO GIOVANI DEL CDAF

Con interesse ed entusiasmo partecipai fin  
dalla fase iniziale, nel 1996, alla costituzio-  
ne del Gruppo Giovani del CDAF con l'in-  
carico di fare da *tutor* alla nuova ed impor-  
tante Sezione del Club, coadiuvato dai con-  
siglieri Claudio Lesca e Giovanni Peradotto.

## COSA VOLEVAMO

E' ben riportato nella nota ai Soci del gen-  
naio 1997: " *Lo scopo dell'iniziativa è quel-  
lo di affiancare i nostri giovani collaboratori  
nella loro crescita professionale, offrendo  
quelle concrete opportunità di informazio-*

*ne e formazione che sappiamo essere sempre più necessarie nell'attività  
amministrativa e finanziaria"*

## COSA ABBIAMO FATTO

Sono stati definiti i requisiti per l'adesione: " *Giovani che non abbiano su-  
perato i 35 anni, già operanti nell'ambito aziendale, presentati dai loro  
Responsabili di Funzione"*.

La quota annuale di adesione era contenuta a lire 50.000 (oggi 25 euro).  
La costituzione del Gruppo venne ufficializzata nel febbraio 1997 con una ma-  
nifestazione appositamente dedicata, sul tema "Funzione Amministrazione,  
Finanza e Controllo: organizzazione, motivazioni, prospettive e sviluppo".

Il programma delle attività per gli anni successivi prevedeva incontri a te-  
ma fisso con testimonianza aziendale, a cadenza bimestrale e durata di  
2 ore, con discussione supportata da Soci Senior.

Gli argomenti prioritari rilevati dai questionari compilati dai giovani erano:

- finanza, tesoreria e gestione dei rischi finanziari;
- controllo di gestione, reporting operativi e direzionali;
- costi di produzione e criteri di valutazione magazzini;
- qualità totale e benchmarking in AFC;
- i sistemi informativi nell'area AFC;
- contabilità generale e bi-  
lanci;
- fiscale;
- il bilancio consolidato.

Il piano, forse troppo ambizioso, è  
stato solo parzialmente realizzato;  
un maggior numero di partecipanti  
agli incontri ci avrebbe proba-  
bilmente stimolato di più a  
completare il programma. Ai  
Soci del Gruppo  
Giovani è stata  
data la possibi-  
lità di parteci-  
pare a tutte le  
iniziative del  
CDAF.

Le fasi iniziali  
di carriera ri-



Gianfranco BARZAGHINI,  
Vice Presidente CDAF

chiedono al giovane un grande impegno nell'attività lavorativa e la disponibilità di tempo da dedicare a convegni è limitata. Dobbiamo forse ricercare in noi seniors la causa maggiore, in quanto chiediamo ai nostri più validi collaboratori extraorari e non diamo il giusto peso alle componenti formative.

## COSA FARE PER IL FUTURO

È comune quando non si raggiunge la completa soddisfazione variare l'organizzazione ed anche noi dovremo affrontare il cambiamento. Prioritario dovrà essere il promuovere azioni concrete volte al **proselitismo, con obiettivo "cento" iscritti**. E' meno ambizioso di quanto può sembrare infatti rappresenterebbe meno della metà degli attuali Soci Senior; sarebbe sufficiente che 1 Senior su 2 iscrivesse un suo collaboratore.

**L'organizzazione** dovrebbe prevedere:

- **autogestione delle iniziative:**  
proposte dai Giovani, testimonianze a cura Senior, supporto CDAF,
- **struttura sezione:**  
Consiglio informale autonominato, gruppi di lavoro, sviluppo associativo autonomo,
- **incontri tra Giovani:**  
interclubs, università, settore Pubblica Amministrazione,
- **comunicazione:**  
pagina dedicata della *Lettera ai Soci*,
- **"more fun":**  
per promuovere incontri e relazioni tra i Giovani del Club.

Per stimolare le iniziative ed aiutare la fase di avvio sarebbe utile che un Senior partecipi come Tutor per ciascuna attività. L'occasione di arrivare a Tutti tramite la nostra preziosa *Lettera ai Soci* è unica. Per avere successo nella realizzazione delle linee guida descritte è veramente indispensabile avere una grande piattaforma di Giovani, che sono poi le linfe che alimenteranno il CDAF del futuro.

Desidero ringraziare Mara Crosetto che con la sua efficiente azione di collegamento ha potuto creare l'atmosfera di unione tra i Soci, che sarà il trampolino per il futuro del Club Giovani.

Se raggiungeremo l'obiettivo "cento" avre-

mo tra di noi molti entusiasti che potranno condividere le considerazioni che Michele La Rosa ha espresso su richiesta di commento sull'attività della Sezione vista da un Giovane del Club (sicuramente tra i più attivi).

## "OPINIONE DELLA SEZIONE GIOVANI CDAF

*Carissimi,*

*è una grande soddisfazione per i giovani essere soci del CDAF che dal 1980 - anno di fondazione del Club - si prefigge di favorire la conoscenza, la collaborazione e lo scambio di esperienze tra managers responsabili delle funzioni di amministrazione, finanza, controllo di gestione e attività collegate; contribuire alla crescita professionale dei propri Soci, coinvolgendoli e orientandoli in processi d'informazione e di formazione nell'applicazione di nuove tecniche e conoscenze.*

*Moltissime ed importanti sono state le iniziative promosse con una cadenza mensile e molti sono stati i corsi e i seminari svolti per incontrare le richieste di noi giovani e non. Aggiornamenti fiscali, temi tecnici istituzionali e di attualità, temi culturali, feste conviviali, ci fanno incontrare dal 1997 - anno di fondazione della Sezione Giovani del CDAF - con i Soci ordinari (over 35) dotati di grande professionalità, gentilezza e simpatia. In questi anni molti Soci Giovani hanno collaborato attivamente al Club, riunendosi in una Commissione Giovani che, su indirizzo del Tutor, ci ha offerto concrete ed effettive opportunità di informazione e formazione, di studio e di realizzazioni di programmi ed incontri. Alcuni Giovani sono stati inseriti anche in altre Commissioni - programmi, laboratorio, comunicazione -, composte in prevalenza dai Soci ordinari, ottenendo grandi risultati per il Club.*

*Lasciatemi dire che la nostra attività associativa è sempre piena di appuntamenti ed incontri di particolare interesse e talvolta di enorme prestigio grazie anche all'apporto dei giovani, per esempio quando riescono a coinvolgere nelle nostre "cene con il personaggio" illustri esponenti delle Istituzioni, del mondo professionale ed economico (l'ultimo del 3 luglio 2002 con il Prof. Luigi Spaventa) o quando hanno dato ancor maggior visibilità alla Nostra Associazione con la rinnovata "Lettera ai Soci" che raccoglie articoli pervenuti da moltissimi VIP e da questi letta non solo in Italia, ma anche all'estero.*

*A noi giovani anche il compito di richiamare con piacere altri giovani e non, desiderosi di entrare e proseguire questa vita associativa così bella e gratificante. Credetemi è una grande soddisfazione poter notare come ognuno abbia partecipato esprimendo la propria visione e quanto sia radicato il senso di appartenenza al CDAF, che oggi raggruppa 300 soci compresi i giovani e che ha sempre più importanza non solo nella nostra bella Torino e in Italia, ma anche oltre confine: da Montecarlo a New York. Grazie a tutti.*

*Michele La Rosa"*

Ancora grazie a Michele per quanto ha fatto e sta facendo. Uno dei successi del Settore Giovani è il far emergere esponenti positivi, proattivi ed efficienti che affrontano con entusiasmo la vita di Club, che richiede spirito di sacrificio, comune alle attività di volontariato. A noi "anziani" saper far loro cogliere le maggiori soddisfazioni. ■

*Gianfranco BARZAGHINI,  
Vice Presidente CDAF*

## S TABAT MATER

A un anno di distanza sono tornata a Battery Park, là dove avevo respirato aria di libertà in un sabato pomeriggio pieno di sole.

Anche quest'anno si inaugurava la stagione dei balletti all'aperto. Non più nel grande cortile tra le due torri dove l'anno scorso avevo ascoltato Mozart, perchè quello ora è Ground Zero, una spianata di cemento bianco con una croce fatta di due travi di ferro arrugginite. Adesso, invece, il palcoscenico è in mezzo ad un prato, non ci sono sedie per sedersi e bisogna accettare di sedersi per terra. Nonostante l'inconveniente, sabato era tutto pieno. L'Harlem Theatre Dance (uno dei più magnifici corpi di ballo afro americani) si sarebbe esibito in una prima dedicata al ricordo dell'11 settembre, "Stabat Mater" era il titolo ispirato allo Stabat Mater di Dvorak.

Ero attirata dal poter vedere quanto il coreografo (Michael Smuin) era stato capace di fare. In un'intervista sul New York Times raccontava: *"...avevo amato da lungo tempo quella musica, ma non riuscivo a trovare idee per metterla in danza... fino a quando improvvisamente, il giorno precedente l'inizio delle prove trovai la scena centrale del balletto in una ripresa televisiva di uno dei tanti funerali di pompieri morti nelle due torri... Era così simmetrico... la bara era al centro e una coppia di uomini e donne era ad ognuno dei quattro lati. Gli uomini stavano dietro le donne. La vedova e i suoi figli erano al centro, davanti alla bara. A un certo punto questa donna, esattamente dove era, sollevò la testa e svenne all'indietro, appena in tempo un ragazzo la prese prima che cadesse a terra. E così fu... Da quel momento in avanti non ebbi più da pensare, avevo trovato l'idea, dopodichè il balletto si creò da sè".*

E lo spettacolo è stato grandioso. Il dolore della madre era il dolore di coloro che sono sopravvissuti, così grande perchè non si può morire con chi è morto. La musica, le braccia tese dei ballerini, lo spasmo, il dolore, tutto era rappresentato e tutti eravamo commossi da quell'evento. E mentre musica e danza si svolgevano capivamo che lo spirito umano può essere grande anche nelle tenebre, ostinatamente capace di creare anche quando tutto parla di distruzione. Ostinatamente capace di offrire anche quando tutto parla di guerra. Alla fine lo standing ovation liberò il sentimento di tutti, tutti eravamo in piedi ad applaudire e a celebrare non più la felicità, come un anno prima, ma il senso profondo della vita e del dolore, nel ricordo.

Ecco, questo è quanto può capitare a New York, una città con cui ogni giorno rinnovo

il mio patto di amore. A volte la detesto. La detesto per il rumore continuo che sale dalle sue strade incassate come canyons tra alti grattacieli. La detesto per la sporcizia di certe sue strade che la fanno assomigliare a volte a Bombay, a volte al Cairo. La detesto quando mi imbatto nell'ottusità di chi ha un negozio di Starbuck's e non ti sa dare il resto di 8 dollari e 23 cents se gli dai 10 dollari e 25 cents (per farti fuori la moneta). La detesto per il culto della moda che ha. La detesto per la noia dei suoi doorman (ma che fanno tutto il giorno se non augurare: "have a great day!"). La detesto per l'aria condizionata così fredda della sua metropolitana e per i vetri dei grattacieli che non si possono aprire (tutto sigillato da 30 anni, nel mio ufficio). La detesto per lo spreco che a volte vedo in giro..

Però, ... se poi ci penso, mi dico: "questo è il prezzo dell'integrazione!". I taxisti sono arabi, indiani, sudamericani... i camionisti sono spesso di origine irlandese o italiana. I negozi che versano l'acqua sporca per le strade sono spesso tenuti da cinesi o da messicani. I commessi non pò indolenti e non così acuti in aritmetica sono le ultime generazioni immigrate dall'Africa. I modelli proposti da Armani o da Calvin Klein sono seguiti dalla newyorkese di 8 generazioni, ma anche dalla ragazza croata o da quella russa. E sulla metropolitana, comunque, lo spettacolo vale una delegazione delle Nazioni Unite: bambine negre con delle acconciature che da sole raccontano tutto l'amore delle loro mamme, studenti col il naso affondato nell'ultima edizione dell'East Village Journal, italiani "de Roma" dai bicipiti gonfiati e dai capelli mechati, la signora di una certa età che ritorna da teatro in vestito lungo accompagnata dal suo boy friend, portoricani con la carrozzina dell'ultimo nato, il cinese con la bicicletta caricata anch'essa sulla metropolitana perchè piove, ragazzi di ritorno dalla public school, grasse signore che, comunque e nonostante la temperatura rasenti lo zero assoluto, si sventagliano con l'ultimo numero di Oprah (uno dei settimanali femminili più venduto), distintissimi signori afro con completo gessato e fermacravatte d'oro, slavate bionde, uomini bellissimi in tuta mimetica che tengono nel marsupio una creatura di due mesi e nella tasca dei pantaloni il biberon da darle, tedeschi in vacanza, ebrei con tanto di zucchetto nero e ricciolo...

E allora, mi accorgo di voler bene a questa città. Così com'è, con le sue contraddizioni, che tuttavia la rappresentano per l'idea di tolleranza che sa esprimere. Ciò che le vedo compiere ogni giorno è uno sforzo di integrazione: certamente non perfetto, fatto di tanti scalini da salire e di umiliazioni da sopportare, ma, comunque, vissuto sulla pelle di tutti. Ho letto che il 36% degli abitanti di New York non è americano, questo fatto e la sua densità abitativa ne fanno una città potenzialmente pronta a scoppiare. I suoi problemi ci sono e si vedono, ma considerando che cosa le differenze etniche hanno fatto di città come Sarajevo, Belfast e Gerusalemme, allora New York brilla come un fulgido esempio di pace civile e di ordine.

Cosa ha permesso tutto questo? Non lo so.

Certamente c'è un gran senso di orgoglio nell'essere new yorkese, nel sapere chi si è e quale modello di democrazia si può proporre a chi viene da fuori. A volte me lo chiedo: non sarà che una parte dei problemi che ha l'Italia con l'immigrazione non derivino dal fatto di non avere una consapevole e forte identità? Dal fatto di non avere principi e regole di convivenza civile così consolidati da poterli offrire con dignità e convincimento a chi vuole condividere il nostro patto di solidarietà?...

Penso spesso all'Italia.

I newyorkesi ne vanno matti per via del cibo e della moda, in realtà gli abbiamo esportato anche grandi famiglie mafiose. Penso a quanto ci piace giudicare, prendere le distanze.. Penso al nostro senso dello Stato.. Penso ai giovani italiani di talento che ricercano nelle grandi università americane..

Penso a tante cose del nostro Paese, ... in una stazione di metropolitana, naturalmente, mentre un peruviano suona le sue note dolci e malinconiche e vende cassette di musica andina. ■

Paola BOSSO, CDAF, New York, 16 settembre 2002

**CONTRO - CENA CON IL PERSONAGGIO:  
PROF. LUIGI SPAVENTA  
PRESIDENTE DELLA CONSOB -  
NOSTRO SOCIO ONORARIO E  
"CORPORATE GOVERNANCE,  
TRASPARENZA, EFFETTI ENRON E DINTORNI"**

*Mercoledì 3 Luglio scorso alle ore 19, presso il Centro Congressi dell'Unione Industriale di Torino, il nostro Club ha organizzato, per il ciclo "incontro-cena con il personaggio", una bellissima serata con il Presidente della Consob, Professor Luigi Spaventa. L'autorevolezza e la simpatia dell'ospite, l'attualità e la vasta portata del tema trattato, hanno dato vita ad un evento particolarmente importante e piacevole con la partecipazione entusiasta di numerosi Soci ed invitati.*

*Al termine dell'intervento, avvenuto nella sala 200, due "momenti" ci hanno permesso di salutarci nei migliori dei modi: uno splendido aperitivo nelle Sale di Rappresentanza e una cena nei giardini del Centro Congressi dell'Unione Industriale. Il Prof. Luigi Spaventa riassume così il Suo intervento a Torino e aggiunge...*

*"La luce iridescente della gran bolla dei mercati (quando ogni anno gli utili dovevano crescere a due cifre e a tre cifre le quotazioni) aveva indotto un sonno della ragione: negli investitori; ma anche nei regolatori e in alcuni studiosi del governo d'impresa. Ci occhi si sono riaperti su una realtà di insospettato squalore. In America, la reazione privata è stata una diffidenza verso tutto e tutti; quella pubblica un subitaneo attivismo legislativo e regolamentare. In attesa di abbondante letteratura che razionalizzerà, senza averlo previsto, quanto è avvenuto, azzardo qualche osservazione.*

#### **PERCHÈ TANTE MELE MARCE?**

Parlare del "caso Enron" è riduttivo. Né si può parlare di poche mele marce, tanti sono i casi di raggio degli investitori ad opera di chi governava le imprese. Le variegati patologie interessano meno delle disfunzioni fisiologiche che le hanno consentite. La prima, connessa per causa ed effetto alla bolla speculativa, si ravvisa nella progressiva distorsione del sistema di incentivi nella governance di società a proprietà diffusa. Un legittimo obiettivo di crescita dell'impresa è spesso degenerato in ambizione sfrenata di imperialismo manageriale. A questa è funzionale un aumento ininterrotto delle quotazioni, che tacita domande imbarazzanti, fa rivalutare le stock options, agevola e fa apparire più profittevole l'allargamento del-

l'impero (acquisition accounting): per alimentarlo, e impedire che risultati deludenti interferissero con i progetti manageriali, si ricorreva a trucchi di finanza e di contabilità creativa. I presidi interni non hanno funzionato: gli interessi degli amministratori indipendenti e dei revisori si sono allineati con quelli del manager, da cui dipendeva la conferma dei primi e l'assegnazione di luose consulenze ai secondi. Le banche sono divenute complici: non più occhiate erogatrici di credito, lucravano commissioni per offrire i servizi di architettura finanziaria per nascondere la realtà industriale. Gli analisti erano funzionari delle banche.

Si sono palesate lacune nel sistema di regolazione. Le regole contabili e di trasparenza, per elenchi e non per principi, non hanno tenuto il passo con l'innovazione finanziaria (trasferimenti fuori bilancio, transazioni fuori mercato, finanza strutturata): non possono coprire tutti i possibili casi; lasciano scappatoie, facendo prevalere la forma sulla sostanza. La stessa categoria dei revisori vigilava sulla revisione contabile: cane non mangia carne. Mancava una disciplina per gli analisti. I noti ed eccellenti rimedi legali (anti-director rights) non bastano: garantiscono l'espressione di voce in assemblea, comunque rara, e il ricorso giudiziale, che è rimedio successivo e residuale.

#### **E L'EUROPA?**

L'Inghilterra, in cui anche prevale la proprietà diffusa, è rimasta relativamente immune dalla sindrome Enron: prova indiretta delle lacune regolamentari americane. E così pure (sinora) l'Europa continentale, ove la proprietà è concentrata. Perché? Certo, le imprese sono più piccole, operano in uno spazio più angusto, sono meno finanziarizzate. Ma conta anche, e non poco, la struttura proprietaria.

L'azionista di minoranza è sempre esposto a un rischio di taglieggiamento. Un socio maggioritario ha modo di espropriare la società: e su questo la letteratura ha detto circa tutto. Oggi riscopriamo i rischi (difficilmente misurabili e perciò trascurati) della proprietà diffusa con manager onnipotente: non tanto le banalità degli aerei privati e dei club di golf, quanto la possibile subordinazione degli interessi della società ai disegni di potere del manager. Tali rischi, nella dimensione che abbiamo constatato, sono minori quando vi sono azionisti di controllo; così come l'estrazione di benefici privati è meno probabile se la proprietà è diffusa.

Una terza spiegazione può rinvenirsi nella regolamentazione. E' vero, i rimedi legali tradizionali, di cui sempre si parla, sono superiori in America. Ma in altri campi l'Europa si è forse trovata un passo avanti: i principi contabili sono più generali, e perciò più generalmente applicabili; le regole di consolidamento dettate dalla direttiva europea sono più rigide; in molti paesi i regolatori esercitano un controllo sui revisori; l'obbligo di informazione continua è formulato come principio generale, e non per casi.

#### **I RIMEDI?**

Per restaurare la compromessa reputazione, il legislatore americano è intervenuto prontamente e pesantemente (legge Oxley-Sarbanes), e con esso la SEC (dopo qualche esitazione) e le borse. Si può ironizzare (come fa un recente Economist) sui giuramenti chiesti ai manager, ma non si può dubitare della rilevanza (e della pervasività) delle nuove prescrizioni: aumento delle responsabilità e limiti ai privilegi degli amministratori; un pesante regime sanzionatorio; aumento degli obblighi informativi continui e periodici; obbligo di informazione immediata delle transazioni degli insider; per i revisori controllo pubblico, limiti all'attività di consulenza e rotazione obbligatoria; riesame delle regole contabili; disciplina degli analisti. La scommessa è stata quella di usare la deterrenza per raddrizzare gli incentivi.

Non si manifesta in Europa un pari attivismo. E' mancata la spinta di una crisi; persiste una frammentazione di regole, che la Commissione non rie-

sce a superare; i problemi sono in parte diversi. In Italia, dopo il Testo unico, gli obblighi di informazione continua sono soddisfacenti e sono stati da poco inaspriti per le operazioni in conflitto di interessi; il regolatore ha poteri di controllo sui sindaci e sui revisori e potere di impugnazione dei bilanci; nei ristretti limiti delle facoltà regolamentari, la Consob è intervenuta sugli analisti e sull'attività di consulenza delle società di revisione. Il regolamento europeo imporrà l'adozione degli International Accounting Standards entro il 2005. Ma si potrebbe fare ancora molto.

Esemplifico. Il regime sanzionatorio, blando e insufficiente, ha scarso potere di deterrenza: non v'è bisogno di contemplare un decennio di galera per rinforzarlo. La disciplina sulle transazioni in conflitto d'interesse andrebbe migliorata in sede legislativa: lo esige una situazione di forte concentrazione di proprietà e massima presenza di gruppi piramidali. Occorre disciplina legislativa per una pronta informazione sulle transazioni degli insider in titoli della società: le regole recentemente introdotte dalla Borsa sono un passo avanti, ma modesto. Nel Testo unico l'analista non ha cittadinanza. Dovrebbero essere studiate misure, soprattutto dalla Borsa, per ridurre la separazione fra proprietà e controllo.

Il legislatore ha almeno tre occasioni per intervenire: le conclusioni dell'indagine conoscitiva della VI Commissione della Camera sull'attuazione del Testo unico della finanza; il recepimento della prossima direttiva comunitaria sugli abusi di mercato; in misura forse minore la legge delegata di riforma del diritto societario.

Sarebbe un gran peccato se il "caso Enron" fosse solo motivo di compiacimento dei mali altrui e non si approfittasse di questo momento, politicamente propizio, per introdurre presidi più forti di governo societario e di trasparenza: anche per non restare indietro (questa volta sì) al nuovo regime di regole americano.

*(Prof. Luigi SPAVENTA – articolo comparso anche il 16-09-2002 su [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info) con il titolo: Le mele marce della finanza)*

*Pubblichiamo inoltre alcune foto che testimoniano l'EVENTO e cogliamo l'occasione per ringraziare e salutare il Professor Spaventa, personaggio di grande disponibilità e professionalità, che rivedremo come Nostro SOCIO ONORARIO! Grazie Professore!!!* ■

Michele LA ROSA, CDAF Giovani



#### LUIGI SPAVENTA

Presidente della Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB) da luglio 1998.

Nato a Roma il 5 marzo 1934.

Laureato in Giurisprudenza all'Università di Roma. Professore di Economia alla Facoltà di Scienze Statistiche presso l'Università "La Sapienza" di Roma.

Membro (research fellow) del Centre for Economic Policy Research di Londra. Membro della Commission Economique de la Nation di Parigi.

Membro del "Comité des Sages" nominato dal Consiglio Europeo ECOFIN per la regolazione dei mercati finanziari in Europa.

Visiting fellow all'All Souls College, Oxford (1968-1969) e all'International Monetary Fund (1984). Ha ricoperto la cattedra Luigi Einaudi all'Università di Cornell negli Stati Uniti (1989).

Deputato al Parlamento Italiano (1976-1983). Presidente del Comitato scientifico - consultivo sulla gestione del debito pubblico istituito dal Ministro del Tesoro (1988-1989). Membro di altri gruppi di lavoro istituiti dal Ministro del Tesoro. Coordinatore del Consiglio degli esperti presso la Direzione generale del Tesoro (settembre 1992 - aprile 1993). Ministro del Bilancio e della Programmazione Economica (aprile 1993 - maggio 1994).

Presidente del Consiglio di Amministrazione della Banca Monte dei Paschi di Siena s.p.a. (1997-1998) e dell'Italian International Bank - Londra (1997). E' stato consigliere presso la Banca Nazionale del Lavoro e Presidente della Banker's Trust Finanziaria Italia. E' stato anche Presidente dell'Ente per gli studi monetari bancari e finanziari "Luigi Einaudi"; membro del Consiglio di Amministrazione e direttore scientifico del Centro Europa ricerche; membro del Consiglio di Amministrazione dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia - Gestione dei Concerti.

Autore di numerose pubblicazioni in materia economica in volumi e riviste scientifiche. Ha collaborato ai quotidiani Il Giorno, Corriere della Sera, La Repubblica. E' Cavaliere di Gran Croce dell'Ordine al merito della Repubblica Italiana.



## I E' ANCORA BISOGNO DELLO STATO NEL XXI SECOLO?

Nell'ultimo secolo è avvenuto uno straordinario aumento della spesa pubblica, accompagnato da un grande aumento della pressione fiscale. La spesa pubblica dei paesi industriali, bassa sino alla prima guerra mondiale (raggiungeva intorno all'11-12 per cento del Pil), è aumentata ai giorni nostri sopra il 40 per cento. L'aumento appare imputabile più che all'impatto delle due guerre mondiali a quanto è avvenuto tra il 1960 e il 1980, un ventennio che ha visto l'esplosione della spesa pubblica per la previdenza, per l'istruzione e per la sanità e, di conseguenza, anche se non nella stessa dimensione, della pressione fiscale.

L'aumento si è attenuato negli anni '80 sino ai primi anni '90 quando si è arrestato del tutto. Grazie all'applicazione del trattato di Maastricht e del patto europeo di stabilità si è entrati in una nuova fase di riduzione della spesa pubblica e di sostanziale congelamento della pressione fiscale.

Dell'esplosione della spesa pubblica avvenuta nel corso del secolo XX si sono ricercate le cause e gli effetti. La spiegazione più convincente è stata il cambiamento di attitudine delle opinioni pubbliche nei confronti dell'intervento dello Stato. Le ricette keynesiane e la concorrenza ideologica con i paesi comunisti hanno indotto una trasformazione nel pensiero dominante che a partire dagli anni cinquanta ha rivalutato il ruolo attivo dello Stato nella determinazione del livello e della distribuzione del reddito nazionale.

Peraltro i risultati positivi sul benessere delle popolazioni prodotti dal grande aumento della spesa sono discussi nella letteratura. Secondo una tesi che si sostiene poggiare su evidenza empirica all'aumento della spesa pubblica non sembra avere corrisposto un equivalente aumento dei benefici. La spesa pubblica sembra essere caratterizzata da rendimenti fortemente decrescenti. Ma il tema resta molto dibattuto.

A questi rilievi critici si sono aggiunti, forse con una maggiore accettazione, le crescenti responsabilità che, soprattutto a partire dai primi anni novanta, sono state attribuite alla grande crescita della spesa pubblica e del debito pubblico di avere prodotto instabilità e fenomeni inflazionistici e di aver contribuito a far cadere nel medio-lungo periodo il tasso di crescita dell'economia.

Il "rendimento" della spesa pubblica è progressivamente decrescente. L'esperienza indica che con la crescita della spesa pubblica l'attenzione da porre all'esercizio delle nuove attività riduce quella che in passato era dedicata alle attività più tradizionali. Peggiora di con-

seguenza l'offerta di sicurezza e di pulizia delle città e delle strade, l'efficienza dell'azione burocratica diretta a far rispettare le regole e i contratti, quali la qualità dei servizi del catasto e delle conservatorie dei libri delle proprietà. La provvista di servizi "tradizionali" meno efficienti conduce al diffondersi di un atteggiamento di disaffezione nei confronti dell'intervento pubblico e alla crescente domanda di privatizzazione dei servizi.

Ai benefici dello Stato sociale si imputa altresì di contribuire a irrigidire il mercato del lavoro, ai suoi costi elevati di gravare sul costo del lavoro. Per questi due effetti si ritiene che lo Stato sociale sia la causa principale dell'elevata disoccupazione. Questa critica viene avanzata soprattutto nei confronti dello Stato sociale nei paesi dell'Europa continentale in cui l'intervento sociale è diffuso e costoso.

L'intervento pubblico è criticato anche per i lacci e laccioli posti all'iniziativa privata da un livello di imposizione eccessivamente oneroso, accompagnato da meccanismi fiscali che richiedono elevati costi di adempimento per il contribuente e per l'amministrazione. Si lamenta altresì diffusamente la penalizzazione offerta allo sviluppo delle attività private di produzione dall'eccesso di regolazione e di burocratismo imposto dallo Stato.

Come conseguenza di queste critiche nei paesi industrializzati è grandemente cresciuta una perdita di fiducia nella capacità dell'intervento dello Stato di essere fattore determinante del livello e della distribuzione del reddito nazionale e, più in generale, strumento di correzione delle disfunzioni e delle insufficienze del mercato. Il pensiero dominante sul ruolo dello Stato sembra cambiato in direzione di un governo più snello e di una riduzione della spesa pubblica e della pressione fiscale. In questa direzione spingono la globalizzazione e l'invecchiamento della popolazione.

Ma la conseguenza ultima delle critiche all'intervento pubblico non può, né dovrebbe, essere un ritorno alle posizioni degli economisti classici che nel XVIII e nel XIX secolo limitavano l'intervento pubblico alla provvista dei beni pubblici "puri", quali la difesa, l'ordine pubblico, la giustizia e le opere pubbliche. Tanto il mercato, quanto l'intervento pubblico, producono disfunzioni e insufficienze. La coesistenza di entrambe le distorsioni e insufficienze e il sovrapporsi delle disfunzioni dell'intervento pubblico a quelle prodotte dal mercato, ne rende più difficile, ma certo non meno desiderabile, l'eliminazione.

D'altra parte, solo all'intervento dello Stato è riconducibile il perseguimento di obiettivi collettivi rilevanti per la collettività. Le trasformazioni che interessano il mondo a seguito della globalizzazione richiedono grandi cambiamenti del livello e della struttura dell'intervento pubblico, un diverso Stato, certo più snello e efficiente, non l'eliminazione dello Stato. Con queste trasformazioni diviene sempre più evidente il ruolo necessario, talora insopprimibile, dello Stato per raggiungere finalità di interesse collettivo che il mercato non è in grado di perseguire.

Si pensi, per tutte, alle due grandi questioni dell'epoca in cui viviamo, quella ambientale e quella della povertà della maggior parte degli abitanti del pianeta. Esse rappresentano due esempi, rispettivamente, di "fallimento" e di "insufficienza" del mercato che possono essere corretti solo grazie a interventi di autorità sovranazionali. La constatazione che l'intervento pubblico è stato ed è caratterizzato da estese disfunzioni non può condurre alla sua condanna, perché le disfunzioni sono in parte il prodotto di errori nella progettazione e nella gestione delle risorse che possono essere corretti con scelte di tipo tecnico e perché, in generale, esse conseguono a scelte collettive nel processo politico democratico che possono essere ridotte solo con difficili riforme del sistema politico.

L'analisi delle disfunzioni dell'intervento pubblico ha dimostrato che anche la cosiddetta concezione "ottimistica" dell'intervento pubblico, così come l'equivalente e opposta teoria "ottimistica" del mercato, non trova conferma nella realtà. Entrambe le teorie peccano di astrattezza e sono prive di riscontro nel mondo reale. Le scelte collettive devono cercare soluzioni concrete in due sistemi imperfetti. Nel presente momento storico la tendenza demografica all'invecchiamento spinge la spesa pubblica, e in particolare quella per pensioni e per la sanità,

ad aumentare e perciò rende più difficili i considerabili programmi di controllo della spesa.

La globalizzazione crea i cosiddetti "tarli fiscali" che erodono la raccolta delle imposte e pertanto impongono quella riforma del Welfare State che di per sé i sistemi politici non sembrano in grado di realizzare. La concorrenza tra giurisdizioni tributarie, il commercio elettronico, la crescente mobilità di fattori come i capitali e gli individui, riducono progressivamente il gettito ottenibile con i tributi.

Nel medio-lungo periodo la riduzione dell'elevata pressione fiscale-contributiva esistente nell'Europa continentale è necessaria per accrescere la competitività e combattere la crescente disoccupazione strutturale. Questa riduzione a sua volta richiede quella della spesa pubblica che passa attraverso la riforma dello Stato sociale e dell'intervento pubblico nell'assistenza e nella formazione. Ma richiede anche la definizione di un nuovo tipo di regolazione delle attività private che si liberalizzano, al fine di avere maggiore concorrenza e insieme più efficienza e qualità.

In un mondo in cui capitale e tecnologie sono mobili, il solo modo d'essere competitivi è basato sull'intelligenza e sulle competenze. Le società devono essere riorganizzate per modificare i valori delle famiglie e dei giovani, particolarmente di quella parte della popolazione che ha alimentato in passato l'occupazione e la base produttiva dei settori tradizionali. Nel medio-lungo periodo questo tipo di occupazione è ineluttabilmente destinato a ridursi. I giovani devono essere preparati al lavoro nei settori nuovi e ad elevato valore aggiunto attraverso l'istruzione che è la forza liberatrice della competitività. E questa preparazione è in ampia misura un compito affidato allo Stato.

I sistemi politici esistenti sono stati costruiti in un'epoca in cui la spesa pubblica cresceva, in parte finanziata dai disavanzi. Essi dovevano gestire una crescente quota di risorse a favore dei cittadini, finanziandola solo in parte con maggiori tributi. I benefici politici erano crescenti. Nella nuova situazione economica determinata dal risanamento e dal consolidamento dei conti pubblici in una prospettiva di invecchiamento della popolazione e di riduzione della base produttiva, i sistemi politici devono gestire la riduzione dei benefici, una situazione completamente nuova rispetto al passato, alla quale, di regola, non sono attrezzati.

L'analisi delle grandi difficoltà politiche che si frappongono al completamento delle riforme e all'adozione dei programmi di consolidamento fiscali necessari per rispettare gli accordi sottoscritti dai partecipanti all'unione monetaria europea conferma le carenze dei meccanismi di decisione esistenti, a causa delle debolezze dei sistemi politici e dell'eccessivo centralismo.

All'eliminazione di queste carenze spingeranno nei prossimi anni i vincoli imposti dal patto europeo di stabilità alle politiche di bilancio, perché il rispetto dei vincoli finanziari passa necessariamente attraverso la modifica e l'eliminazione delle disfunzioni dell'intervento pubblico e in primo luogo delle capacità decisionali del sistema politico.

L'Europa spingerà verso uno Stato sempre meno imperfetto, anche attraverso le riforme istituzionali. Un difficile e complesso processo di cambiamento nel ruolo dello Stato, collegato a scelte politiche dinamiche nello spazio e nel tempo, è in corso. Da esso dipende la nostra capacità di mantenere insieme la sicurezza e gli acquisiti livelli di vita.

Il nuovo scenario di disordine mondiale proprio della nostra epoca, sviluppatosi con preoccupante evidenza negli ultimi anni, presenta a tutti una pericolosa tendenza alla divaricazione sociale nei singoli paesi, nelle varie società nazionali e nel mondo globale nel suo insieme a causa delle grandi sacche di miseria e povertà esistenti che producono emarginazione e esclusione crescenti, con conseguente insicurezza sul futuro per tutti, ricchi e poveri, all'interno dei singoli stati e tra gli stati e le diverse aree a cui essi appartengono per etnia, religione, culture e vicende storiche.

In questo nuovo contesto, alla politica, e quindi allo Stato, spetta un ruolo essenziale e insostituibile assai diverso dallo statalismo tradizionale: promuovere anche attraverso adeguate istituzioni politiche sovranazionali un'azione pubblica che valorizzi le capabilities mediante lo sviluppo e la coesione, un ordine nuovo che grazie alla politica e al consenso sappia mettere insieme i pezzi sempre più divergenti del mondo in cui viviamo. ■

Franco REVIGLIO,

Professore di Economia Pubblica all'Università di Economia e Commercio di Torino, Presidente e Amministratore Delegato AEM TORINO SPA

## CLUB DIRIGENTI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI Cariche Associate triennio 2002/2004

L'Assemblea dei Soci e il Consiglio Direttivo del Club Dirigenti Amministrativi e Finanziari hanno provveduto in questi giorni alla definizione delle cariche associative per il triennio 2002/2004.

### CONSIGLIO DIRETTIVO

**Presidente d'Onore** Renato MARTINOTTI

**Presidente** Sergio CASCONI

**Vice Presidenti** Gianfranco BARZAGHINI BUZZI UNICEM  
Aldo CARDANI BURGO  
Maria Teresa CROSETTO PRAXI

**Tesoriere** Nerina BIANCHI

**Consiglieri** Piergiorgio GIRAUDO MOET HENNESSY ITALIA  
Claudio Roberto LESCA VODAFONE OMNITEL  
Luigi MATTA IVECO  
Luciano NEBBIA SANPAOLO IMI  
Virgilio OLMO BANCA MEDIOCREDITO  
Antonio PERILONGO VALEO  
Vladimiro RAMBALDI BANCA CRT

### COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI

**Effettivi** Ferdinando BIANCO GATE  
Marco GRIFFA LOESCHER EDITORE  
Paolo GUGLIELMINO COMMERCIALISTA

**Supplente** Paolo BURLANDO STUDIO BZDL

## RISCHI DELLA GLOBALIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE

Nell'era globale, che esprime la sintesi delle trasformazioni postindustriali e postmoderne che hanno coinvolto le nazioni più avanzate, il lavoro intellettuale ha assunto un'importanza primaria. Nessun processo produttivo può farne a meno. In un'ipotetica matrice delle interrelazioni economiche mondiali, il lavoro intellettuale e, quindi, il capitale intellettuale, occupa la quota di valore maggiore e rappresenta il motore del sistema.

Con l'espressione "Globalizzazione delle conoscenze" spesso ci si riferisce alla tendenza generale di formazione e imposizione di un unico paradigma o sistema di conoscenze a tutti i contesti economici e sociali del pianeta. È uno degli effetti perversi della globalizzazione che induce, però, ad una più attenta riflessione sulla reale portata del fenomeno. Probabilmente, l'economia della conoscenza non è così globalizzata come sembra, ma è innegabile la sua tendenza generale.

L'economia appare sempre più basata sulla progressiva affermazione di contesti produttivi centrati sull'accumulazione, l'elaborazione e la trasmissione di informazioni e di conoscenze. Un contesto nel quale il valore economico ha un contenuto sempre più immateriale che assume la forma di dati, informazioni, previsioni ed elaborazioni. Si tratta di attività che, nel mondo occidentale sviluppato e nelle zone più sviluppate del resto del mondo, tendono inesorabilmente a uniformarsi e standardizzarsi. È l'indifferenziazione del lavoro intellettuale e sua massificazione in un astratto modello di teoria dello sviluppo. È l'intensificarsi del processo di dematerializzazione della produzione con la conseguenza di un'inarrestabile parcellizzazione delle competenze.

La tendenza in atto rischia di provocare una nuova forma di alienazione, questa volta del lavoro intellettuale. La sua negatività non è solo insita nel depauperamento mentale del lavoratore intellettuale, ma, soprattutto, nell'assenza di qualsiasi forma di controllo e/o di autoregolazione. Gli istituti di regolamentazione non sono solo il portato di un sistema istituzionale monocratico, ma valori, identità e culture radicate ed espressione di legami sociali permanenti.

Il carattere alienante del lavoro intellettuale deriva dall'infinita specializzazione del lavoro, laddove il singolo lavoratore esegue solo una fase del prodotto/progetto perden-

## STRUMENTI FINANZIARI ED ASSICURATIVI PER L'EXPORT

Per le imprese, in un contesto economico ed industriale sempre più allargato su basi mondiali, esportare, od in ogni caso intrattenere rapporti commerciali con paesi diversi dal proprio, è ormai divenuto un fatto "normale", oltre che spesso vitale, e non solo per quelle di grandi dimensioni.

In ogni caso molto spesso gli esportatori, e soprattutto se piccole imprese o saltuari "frequentatori" dei mercati internazionali, si possono trovare in difficoltà venendosi a muovere in un vero e proprio campo minato.

Infatti, la sempre più agguerrita concorrenza spinge le imprese esportatrici di beni di investimento (macchinari, attrezzature, piccoli impianti, ecc.) a fare leva sulle condizioni finanziarie da concedere alla controparte estera, con dilazioni di pagamento che possono arrivare a cinque anni, applicando bassi tassi di interesse.

A tale impostazione del contratto di fornitura, evidentemente, deve corrispondere una adeguata gestione amministrativa dell'operazione con l'attivazione degli opportuni strumenti assicurativi e finanziari – di mercato e agevolati – tendenti ad eliminare (o per lo meno a ridurre fortemente) i rischi di non incasso del credito (rischi di natura commerciale, nei confronti del debitore; di natura politica con riferimento al Paese del debitore), e gli oneri finanziari che possono erodere gran parte del risultato economico della commessa.

Il Convegno del 22 Giugno scorso – da noi organizzato in collaborazione con l'Unione Industriale di Torino, la Federpiemonte e lo Sportello regionale per l'internazionalizzazione – ha voluto approfondire queste tematiche "mettendo attorno al tavolo" gli attori coinvolti nelle stesse: le imprese, il sistema bancario, la SACE e la SIMEST, ossia le due entità statali preposte alla concessione, rispettivamente, di assicurazioni e garanzie all'export, e di contributi finanziari in conto interessi.

In modo specifico nel pomeriggio del 22 giugno è stata presentata l'operatività di un nuovo strumento a servizio degli esportatori che dovrebbe permettere di ottimizzare lo smobilizzo dei loro crediti dilazionati, anche se nei confronti di Paesi o nominativi di una certa "rischiosità".

In pratica, facendo un passo indietro nell'operazione commerciale, al momento della fornitura l'esportatore riceve (in base alle regole OCSE note con il nome di Consensus, il rispetto delle quali è conditio sine qua non per ottenere l'intervento di SACE e SIMEST) un pagamento cash mediamente pari al 15% dell'importo contrattuale, ed un "pacchetto" di titoli di credito (cambiali tratte o pagherò) debitamente sottoscritti che rappresentano il suo credito dilazionato per il restante 85% dell'importo contrattuale, più i relativi interessi di dilazionato pagamento in base ai tassi "agevolati" previsti dal citato Consensus OCSE.

Tale credito dilazionato è interessato da due tipi di problematiche che l'esportatore deve adeguatamente presidiare e risolvere (... e possibilmente fin dalla fase di trattativa commerciale, senza quindi attendere la disponibilità del credito, al fine di evitare la classica "patata bollente"): la "protezione" di tale credito da rischi commerciali (inadempienza del debitore, suo fallimento, ecc.) e politici (moratoria dei pagamenti da parte del pae-

*Segue a pagina 12*



se debitore, si pensi al momento all'Argentina ...) e, contestualmente, il suo smobilizzo presso il sistema bancario ad un tasso non troppo superiore al tasso "agevolato" che matura sul credito stesso, al fine di evitare oneri finanziari.

Il nuovo strumento illustrato nel corso del Convegno tende propriamente a risolvere tali aspetti in modo ottimale con la stipula, da parte dell'esportatore, di una polizza assicurativa della SACE a copertura dei predetti rischi commerciali e politici e, contestualmente (od anche in un momento successivo) cedendo "pro-soluto" ad una banca il credito assistito dalla citata polizza, l'instanziazione della quale viene opportunamente volturata a favore della banca.

Quest'ultima, quindi, liquiderà in via definitiva il netto ricavo all'esportatore e, in presenza di eventuali sinistri (ossia di mancati pagamenti da parte del debitore estero o di mancati trasferimenti valutari a causa di decisioni o comportamenti della banca centrale locale), si rivarrà sulla SACE ottenendo i conseguenti indennizzi.

Per quanto concerne il costo dello smobilizzo – derivante dal tasso di sconto, giorni banca, ecc. praticatigli dalla banca finanziatrice – l'esportatore potrà rivolgersi alla SIMEST che, in base a trasparenti procedure e parametri, potrà riconoscergli un contributo in conto interessi tendente a far sì che il netto ricavo dello sconto sia il più possibile prossimo all'importo del credito ceduto, eliminando in tal modo per l'impresa gli oneri finanziari derivanti essenzialmente dal margine (spread) che la banca usualmente inserisce nel tasso di sconto quale autoassicurazione del rischio che va ad assumere, e a copertura dei costi amministrativi dell'operazione.

Evidentemente, nella fattispecie descritta tale spread è assai contenuto in quanto, in termini di rischio, la banca acquista un "rischio SACE", ossia un rischio sovrano Italia (salvo che per la quota di credito non coperta dalla polizza, pari usualmente al 5% dell'importo del credito dilazionato e per la quale di volta in volta l'esportatore dovrà definire il da farsi con la banca).

Diversa ovviamente è l'entità dello spread nelle classiche operazioni di forfaiting ove

la banca acquista pro-soluto il credito a rischio pieno, ossia senza alcuna copertura assicurativa, per cui nel tasso di sconto carica un margine in diretta funzione del grado di rischio insito nel credito, con riferimento al debitore ed al suo paese.

Nel Convegno sono stati approfonditi i vari aspetti afferenti l'utilizzo dello strumento che, essendo di recente attivazione da parte di SACE e SIMEST, necessita del necessario rodaggio, anche da parte delle banche.

In modo particolare è stata evidenziata la necessità che, per una ottimale operatività dello stesso, tutti i soggetti coinvolti facciano la loro parte. Ad iniziare dalle imprese che nella redazione del contratto commerciale devono attentamente tenere conto, oltre che delle ricordate regole OCSE per quanto concerne i termini di pagamento ed il tasso di interesse, delle clausole che la SACE richiede espressamente per poter intervenire.

Tra queste le più rilevanti concernono la necessità di rappresentare il credito con promissory notes (o cambiali tratte) da parte di paesi che riconoscono la convenzione di Ginevra in materia di titoli di credito; la previsione della devoluzione ad uno specifico foro competente delle eventuali controversie tra le parti circa le performance contrattuali; l'impegno dell'acquirente-debitore estero a rilasciare, all'atto della ricezione del bene oggetto del contratto, una dichiarazione di conformità, liberatoria per il fornitore.

Tutti questi "accorgimenti" contrattuali sono finalizzati a rendere il credito, che sarà ceduto alla banca, assolutamente svincolato dalla fornitura sottostante mettendo così al riparo la SACE e la stessa banca scontante dall'eventualità di inadempienze nei pagamenti da parte del debitore causate non già dagli eventi commerciali e politici assicurati, bensì da contestazioni verso il fornitore per una non corretta esecuzione del contratto.

Da parte delle imprese è stata sottolineata la necessità che SACE potenzi il proprio intervento assicurativo nei confronti dei rischi commerciali "attrezzandosi" a valutare soprattutto il cosiddetto rischio "corporate" (afferente l'impresa privata estera, non assistita da garanzia bancaria) che sempre più costituisce l'effettivo interfaccia dell'export.

Nello stesso tempo le imprese si attendono, sempre come emerso dal Convegno, che le banche intervengano in questo tipo di operazioni, ed in genere nell'export financing, con un approccio sempre più "imprenditoriale" per cui, una volta valutata l'affidabilità e la serietà dell'impresa esportatrice nonché del debitore estero (e tanto più se dispongono di una polizza SACE a loro favore), procedano allo smobilizzo rinunciando a lettere di manleva e garanzie varie che, di fatto, per l'esportatore tendono a riportare l'operazione nell'ambito del pro-solvendo, snaturandone così profondamente la natura.

A livello generale sono scaturite, anche dal dibattito finale con il pubblico, idee, osservazioni e suggerimenti che SACE, SIMEST, le banche e le stesse imprese senz'altro rielaboreranno per far funzionare appieno lo strumento e, nel tempo, per migliorarne le performance. ■

*Giorgio GUARENA, CDAF*

*Giancarlo SOMÀ, CDAF*

**Domanda.** *A seguito delle numerose e gravissime irregolarità nei bilanci di grandi società americane e dei conseguenti pesanti effetti negativi sulle borse, il presidente Bush ha lanciato un decalogo per dettare norme di "etica" nell'economia, indirizzandole soprattutto al management delle società, appellandosi all'avvio di una nuova "era di onestà imprenditoriale". Eppure di etica nella finanza e negli affari se ne parla ormai da anni, secondo Lei che efficacia possono avere questi richiami a valori superiori nel contesto della globalizzazione?*

**Risposta del senatore.** Non entro nel merito degli effetti che potrà avere il cosiddetto "decalogo" di Bush, anche perché mi sembra che gli stessi mercati e le associazioni industriali americane lo abbiano giudicato, quanto meno, lacunoso; ma per rispondere alla sua domanda devo osservare che, in un contesto in cui l'economia e la finanza sono globalizzate – e le società di maggiori dimensioni hanno spesso carattere di multinazionalità – non basta fare appello alla moralizzazione dei manager che operano nei centri decisionali del proprio paese, bisogna introdurre, con accordi di carattere internazionali, norme uniformi per garantire che, ciò che non si vuole che avvenga in casa propria, non sia invece praticato in altri paesi, dove magari sono insediate società controllate dalle case madri, ma che operano in contesti normativi deregolamentati o in situazioni politiche che rendono possibile comportamenti poco trasparenti se non addirittura illegali. Ciò perché comunque gli effetti sono come dei boomerang che ritornano al mittente.

**D.** *Ma il richiamo a comportamenti etici nell'economia può da solo rigenerare un sistema di correttezza e trasparenza nella gestione di quelle imprese inquinate da comportamenti censurabili del management? E quindi ridare fiducia e stabilità ai mercati?*

**R.** Sicuramente no! Ma questo per molte ragioni. In primo luogo l'Etica non può essere invocata a comando quando fa comodo. L'Etica è un sistema di valori che affonda le sue radici nelle tradizioni religiose, spirituali, culturali dei popoli, e che deve essere alimentata da comportamenti coerenti nel tempo. Ciò che sta avvenendo negli USA – e non solo – è, a mio avviso, solo il campanello d'allarme del collasso del "sistema di valori" di riferi-

mento, crollo a cui ha contribuito proprio un sistema economico in cui vanno sovvertendosi questi valori, perché si ha sempre più una visione dell'impresa solo come attività finanziaria, che deve produrre rendimenti elevati in tempi brevi.

L'impresa non è solo il capitale in essa impiegato, ma è fatta di persone, di storia, di valori che si consolidano nel tempo, di collegamenti di varia natura con il territorio (cfr. Centesimus annus di Papa Giovanni Paolo II). Chi oggi forma le classi dirigenti, ovvero consiglia i manager circa le strategie comportamentali ha la responsabilità, quantomeno morale, di chiarire bene che quelle che sono stimulate come competenze personali di successo, devono essere esercitate con rispetto rigoroso della legalità e della moralità, altrimenti – a titolo di esempio – la "tensione al risultato del manager" può essere vissuta in termini di aggressività e di prevaricazione e la "creatività" in termini di spregiudicatezza.

**D.** *Il decalogo Bush è stato criticato perché non affronta il problema del conflitto d'interessi tra società di revisione ed imprese, questo può valere anche per la situazione italiana?*

**R.** A mio avviso va ben distinta la funzione delle società di revisione da quella delle società di consulenza. Questo legame, ove esistente, va assolutamente interrotto, non è pensabile che società che effettuano un servizio a carattere e valore pubblico come le società di revisione, possano essere collegate, cioè avere legami di partecipazione o controllo nel capitale di società di consulenza, le quali potrebbero essere le ispiratrici delle strategie aziendali attuate dal top management delle stesse aziende revisionate. Su questo tema ho già presentato un'interpellanza parlamentare perché ritengo che la materia debba essere meglio disciplinata.

**D.** *Ritornando ai temi di eticità negli affari, proprio negli USA si è fatto strada negli ultimi anni il concetto di responsabilità sociale delle imprese e di sostenibilità dello sviluppo, Lei da cattolico come vede il modello a tendere di una economia basata su tali valori?*

**R.** Se effettivamente tali principi si svilupperanno e genereranno un sistema di valori etici nell'economia, lo vedrei come un segno della "Provvidenza". In effetti le finalità di quanto da Lei richiamato nella sostanza coinciderebbe con il magistero sociale della Chiesa. I valori da cui però partono i fautori della cosiddetta "sostenibilità dello sviluppo" e quelli cristiani sono del tutto diversi. Il concetto odierno di sostenibilità dello sviluppo parte da una visione pragmatica del collegamento tra economia ed etica, tipica del mondo culturale anglo-americano, dove sostenibilità è uguale a stabilità economica: i valori etico sociali non sono causa dell'agire, ma strumento per mantenere tale stabilità.

Ovviamente la cultura occidentale che fa riferimento al cattolicesimo ha una visione diametralmente opposta del problema, l'Etica è sempre fine dell'agire, ovvero causa, mai mezzo! Chiarito ciò sono molto favorevole allo sviluppo di concetti/valori come quelli della "sostenibilità sociale ed ambientale" e di quello collaterale della "responsabilità sociale" delle imprese e degli imprenditori.

**D.** *Come rappresentante delle Istituzioni come giudica lo sviluppo della "Finanza Etica"?*

**R.** Molto positivamente, proprio perché la "finanza etica", ovvero quella finanza che opera in un ambito delle imprese "onlus", ovvero di imprese che abbiano comunque fini umanitari e/o di forte rilevanza sociale, tende ad affiancare ed integrare la missione socio economica dell'economia e della finanza pubblica.

La finanza etica, penso ad esempio ai fondi etici, inoltre va registrando delle performances interessanti, anche per gli investitori. Lo sviluppo di forme eticamente indirizzate di capitali va a mio avviso stimolato e credo che anche lo stato possa fare qualcosa in tal senso, magari prevedendo per l'investimento "etico" una politica fiscale differenziata.

**D.** *Come politico non ritiene che anche la Pubblica Amministrazione, che come diceva ha una missione istituzionale rivolta al sociale, debba dare conto in modo più semplice e comprensibile, rispetto al "burocratese" dei bilanci pubblici, ai suoi stakeholders (cittadini, sia come singoli che come associazioni e movimenti politici e d'opinione, ma anche il complesso della comunità internazionale)?*

**R.** Credo che siano maturi i tempi per normativizzare la rendicontazione delle attività sociali, culturali ed ambientali, attraverso documenti "extracontabili", da parte degli enti pubblici territoriali (Comuni, Province, Regioni), cioè l'illustrazione chiara di quanto realizzato, anno per anno.

Penso ad un documento "pubblico" che affianchi il tradizionale bilancio fatto di numeri leggibili spesso solo agli addetti ai lavori e di difficile comprensione per il cittadino. Tale documento, bilancio sociale ed ambientale dell'ente locale, dovrebbe essere pertanto redatto con criteri diversi e con espi- cazioni che evidenzino concretamente ed in modo chiaro e leggibile da tutti come sono stati spesi i soldi pubblici e quale valore aggiunto in termini sociali ed ambientali hanno prodotto.

I Bilanci Sociali iniziano ad essere pubblicati, "motu proprio", da qualche ente locale.

In vero non sono molti, ma tale fenomeno a mio avviso merita una regolamentazione sia per la loro omogeneizzazione, sia per evitare che divengano veicolo di forme occulte di semplice propaganda. ■

\*Presidente della Commissione Finanze e Tesoro del Senato della Repubblica Italiana

## MASTER OF MANAGEMENT

### La svolta.

"La Facoltà di Economia di Torino entra in un nuovo campo della formazione: i Master". Con queste parole il 28 maggio dello scorso anno il Preside della Facoltà, Prof. Daniele Ciravegna, ha presentato il corso post-laurea progettato per rispondere ad un'esigenza molto sentita dai laureati: aggiornare le proprie competenze professionali. Successivamente l'Avv. Paolo Fresco, Presidente del Gruppo Fiat, ha descritto il profilo ideale del manager moderno. Quali sono le caratteristiche del Master of Management?

### Imprenditori di se stessi.

"...di una sola cosa possiamo essere certi: stare sul mercato, svilupparsi, crescere, creare valore, dipende da una condizione essenziale, saper essere leader nel proprio mestiere. Il che vale per le imprese, ma vale anche per le persone che vi lavorano" (dall'intervento del Presidente della Fiat alla presentazione del Master of Management).

### A chi si rivolge.

Sono ammessi al corso i laureati di varie Facoltà, tra le quali anche la sua. Per essere ammessi è necessario superare un esame mirante a verificare le conoscenze di base necessarie per partecipare in modo proficuo al corso. Il professor Giorgio Pellicelli e altri docenti della Facoltà sono disponibili per un incontro in preparazione della prova ogni martedì dalle 19.00 al secondo piano della Facoltà.

### Due versioni.

Una full time (8 mesi) ed una part time + on line (14 mesi) progettata per coloro che già hanno un'occupazione (si svolge nelle ore pre-serali, dal lunedì al giovedì).

### Struttura del corso.

Sono previste tre fasi. La prima è dedicata al corso base. La seconda propone la scelta tra due specializzazioni: Finanza e Intermediazione Finanziaria oppure Marketing e Comunicazione. Nel corso della terza fase i partecipanti sviluppano un progetto di ricerca ("Problem solving") all'interno di un'azienda.

### Partners.

Imprese di eccellenza collaborano con il Master of Management nella progettazione di corsi, nella docenza, offrendo borse di studio e affidando progetti agli studenti per l'ultima parte del Master (problem solving). Alcune di esse sono: Accenture (ex Andersen Consulting), Andersen (ex Arthur Andersen), Azimut Yachts, BasicNet (Robe K), Centro Ricerche Fiat, Eclettica, Ferrari, Ferrero, Gesco, Iveco, Isvor-Fiat, Juventus F.C., Fiat Auto, L'Oréal Saipo, Martini, Nestlè, San Paolo IMI, The Boston Consulting Group, Versace.

### Oxford.

La collaborazione tra il Master e l'ESCP-EAP (Paris Graduate School of Management e European School of Management) consente di proseguire il corso ad Oxford (3 mesi) per conseguire il Master in European Business.

### Ulteriori informazioni.

Sul sito della Facoltà all'indirizzo [web.econ.unito.it/master](http://web.econ.unito.it/master). La Segreteria del Master (II piano - Sezione di Economia e Direzione delle Imprese) è aperta dal lunedì al venerdì dalle ore 8.30 alle ore 12.30 e il martedì dalle 18.00 alle 20.00. (tel. 011/6706047).

Segue da pagina 8

do il controllo dell'insieme di conoscenze che sono contenute ed incorporate in quel prodotto/progetto. La specializzazione, nata per governare la complessità dei processi economici moderni, rischia di alimentare la riproduzione di crisi sistemiche con conseguenze rilevanti sul piano sociale ed economico.

L'unico modo per combattere tali rischi è il ricorso a forme di prevenzione istituzionale basate sui meccanismi di autoregolazione sociale che si reggono sulla fiducia. Occorre garantire il più possibile il rispetto delle condizioni ambientali locali che permettono la tenuta dei sistemi economici e sociali. Ed è proprio qui che emerge il ruolo centrale del capitale intellettuale nella definizione di nuovi sistemi di controllo del mondo globalizzato.

La fiducia è l'elemento che tiene insieme un sistema sociale e che fa funzionare l'economia. È la fiducia che salda gli interessi individuali e consente ai meccanismi complessi di funzionare. L'imprevedibilità delle crisi economiche, il continuo fallimento dei modelli previsionali dell'econometria moderna, l'eccessiva volatilità dei mercati finanziari e la stessa crisi economica che, in questo inizio di millennio, sta rallentando fortemente la crescita mondiale, ci inducono ad assegnare un ruolo più importante al capitale intellettuale e ai meccanismi di regolazione e generazione della fiducia. Ciò induce, in qualche modo, ad attenuare la portata "globalizzante" del paradigma anglossassone a favore di una riscoperta, anche parziale, di quello latino. ■

*Antonio TAMBORRINO,  
Presidente del Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti*

## PROGRAMMA DI FINE ANNO

**18 NOVEMBRE** - secondo incontro del programma:

"IL VALORE IN AZIENDA: STRATEGIE, STRUMENTI DI ANALISI E GESTIONE".

**25 NOVEMBRE** - Incontro con Crédit Agricole Indosuez Private Banking. Tema dell'incontro:

"ESUBERANZA E DEPRESSIONE IRRAZIONALE: VALE ANCORA LA PENA INVESTIRE IN AZIONI?"

Relatore: dr. Pio Benetti - Direttore Investimenti del Crédit Agricole.

**12 DICEMBRE** - Cena di Natale al Turin Palace Hotel.

## Un caloroso benvenuto ai nuovi Soci del Club

### Socio Onorario

Cav. Prof. SPAVENTA Luigi      PRESIDENTE CONSOB

### Soci Ordinari

BIAMINO Renato	ACD TECHNOLOGIES
CALVETTI Luca	ARTHUR ANDERSEN MBA
CAVAGNERO Antonella	SISEA
CUNEO Lorenzo	CORTIPLAST
D'ALO' Paolo	TRW
DE ROSA Vincenzo	BANCA MONTE PASCHI DI SIENA
FERRARIS Andrea	UNICAR
HONORATI Stefano	BUSINESS SOLUTIONS
MAZZACANI Loredana	BANCA MEDIOCREDITO
MENGHINI Fabrizio	BANCA MEDIOCREDITO
PERINI Alberto	SAGAT
PRETE Fabrizio	JUVENTUS
RANIERI Silvana	COMUNE DI TORINO
STOPPONI Massimo	LUIGI LAVAZZA & C.
TABASSO Corrado	MARTINI & ROSSI
TUNINETTI Giuseppe	BANCA MEDIOCREDITO
VAILATI Renzo	IDROENERGIA-AOSTA

### CDAF Giovani

BUZZI LANGHI Beatrice      TECNOLOGIE TORINO Srl

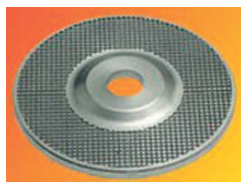
### NOTA PER I COLLABORATORI

Le opinioni espresse negli scritti della "Lettera ai Soci" impegnano esclusivamente il loro autore.

Riproduzione riservata

## Pressofusione leghe alluminio - Progettazione e costruzione stampi Lavorazioni meccaniche e assemblaggi

CERTIFICAZIONE  
ISO/TS 16949



### Fonderie A. DOGLIONE & Co. S.p.A.

Via Maria Bricca nr. 7 10093 Collegno (TO)  
Tel. 0114113282 - 0114113288 Fax 0114111725  
Web: [www.doglione.com](http://www.doglione.com) - E mail: [info@doglione.com](mailto:info@doglione.com)



FONDALPRESS S.p.A.

Via Statale, 27 Regione Noveiva 14033 Castell'Alfero (AT)  
Tel. 0141 296123 - Fax +39 0141 296555  
Web: [www.fondalpress.it](http://www.fondalpress.it) - E mail: [bfogliati@fondalpress.it](mailto:bfogliati@fondalpress.it)