

Facoltà di Scienze Politiche

Cattedra di Etica della Comunicazione

Emergenze etiche  
nella comunicazione bancaria

Relatore

Prof. Paolo Scandaletti

Correlatore

Prof. Alberto Petrucci

Tesi di laurea di  
Vincenzo Calabria  
Matricola 602532

Anno Accademico 2007/2008



*Ai miei genitori,  
per avermi sempre lasciato libero di scegliere  
e avermi insegnato tutto con la forza dell'esempio*



*Le persone perbene non hanno bisogno delle leggi per comportarsi correttamente, mentre quelle disoneste troveranno il modo per aggirarle.*

*Platone*



# INDICE

<b>CAPITOLO 1</b>	<b>11</b>
<b>ETICA DELLA COMUNICAZIONE, LA NECESSITA' DI UNA SCELTA. BASI TEORICHE E DILEMMI QUOTIDIANI DEI COMUNICATORI DI PROFESSIONE</b>	<b>11</b>
<b>1.1 LE RADICI STORICHE DELL'ETICA DELLA COMUNICAZIONE E IL RUOLO DELLE RELIGIONI</b>	<b>11</b>
<b>1.2 I PRINCIPALI ATTORI DELLA COMUNICAZIONE E I LORO CODICI DEONTOLOGICI</b>	<b>19</b>
<b>1.3 L'ETICA AZIENDALE E LA SCELTA DELLA CSR</b>	<b>28</b>
<b>1.4 IL TEMA DELLA RESPONSABILITA' SOCIALE DELLE IMPRESE IN EUROPA E NEL MONDO</b>	<b>34</b>
<b>1.5 I CODICI ETICI AZIENDALI</b>	<b>39</b>
<b>1.6 I DILEMMI DEI COMUNICATORI</b>	<b>43</b>
<b>CAPITOLO 2</b>	<b>47</b>
<b>LA COMUNICAZIONE BANCARIA: SPECIFICITA' E OBIETTIVI PER UN APPROCCIO ETICO</b>	<b>47</b>
<b>2.1 LA FUNZIONE SOCIALE DELLE BANCHE</b>	<b>47</b>
<b>2.2 I FATTORI PIU' IMPORTANTI PER LA COMUNICAZIONE BANCARIA: LA FIDUCIA</b>	<b>53</b>

<b>2.3 I FATTORI PIU' IMPORTANTI PER LA COMUNICAZIONE BANCARIA: LA REPUTAZIONE</b>	<b>56</b>
<b>2.4 I FATTORI PIU' IMPORTANTI PER LA COMUNICAZIONE BANCARIA: LA TRASPARENZA</b>	<b>61</b>
<b>2.5 LA CRISI E LE SUE CAUSE</b>	<b>65</b>
<b>2.6 LA RISPOSTA ALLA CRISI: PIU' REGOLE, PIU' TRASPARENZA, PIU' ETICA</b>	<b>69</b>
<b>CAPITOLO 3</b>	<b>77</b>
<b>L'ETICA DELLA COMUNICAZIONE NELLA SUA APPLICAZIONE PRATICA. IL CASO UNICREDIT GROUP</b>	<b>77</b>
<b>3.1 LA STORIA DEL GRUPPO</b>	<b>77</b>
<b>3.2 L'UNIONE NEI VALORI CONDIVISI</b>	<b>79</b>
<b>3.3 LA RESPONSABILITÀ SOCIALE</b>	<b>84</b>
<b>3.4 L'IMPORTANZA DELLA DEONTOLOGIA NEL RAPPORTO CON I MEDIA. INTERVISTA CON MARCELLO BERNI</b>	<b>89</b>
<b>3.5 L'IMPORTANZA DELLA TRASPARENZA NEL DIALOGO COSTANTE CON GLI INVESTITORI E GLI ANALISTI. INTERVISTA CON SIMONE CONCETTI</b>	<b>101</b>
<b>3.6 LA DEONTOLOGIA DELLA COMUNICAZIONE D'IMPRESA NEL RAPPORTO CON LA STAMPA LOCALE. INTERVISTA CON MANRICO LUCCHI</b>	<b>109</b>
<b>3.7 LE SFIDE DELLA RESPONSABILITA' SOCIALE E IL SUO RAPPORTO CON IL MODELLO DI BUSINESS. INTERVISTA CON GIORGIO CAPURRI</b>	<b>117</b>



<b>CAPITOLO 4</b>	<b>127</b>
<b>LE PROSPETTIVE E LE SFIDE DELLA COMUNICAZIONE BANCARIA</b>	<b>127</b>
4.1 UNO SGUARDO AL FUTURO	127
4.2 NUOVI STRUMENTI PER NUOVE SFIDE	133
4.3 CONCLUSIONI	139
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>143</b>
<b>WEBGRAFIA</b>	<b>147</b>



## **CAPITOLO 1**

# **ETICA DELLA COMUNICAZIONE, LA NECESSITA' DI UNA SCELTA. BASI TEORICHE E DILEMMI QUOTIDIANI DEI COMUNICATORI DI PROFESSIONE**

### **1.1 LE RADICI STORICHE DELL'ETICA DELLA COMUNICAZIONE E IL RUOLO DELLE RELIGIONI**

Il semiologo Ugo Volli si riferisce alla comunicazione intendendo “attività come spedire una lettera, fare pubblicità, gridare qualcosa a qualcuno, raccontare una storia. In tutti questi casi accade che ci sia qualcuno (che chiameremo *emittente*) il quale trasmette qualcosa (che chiameremo *messaggio*) a qualcuno altro (che chiameremo *destinatario*). In questo tipo di comunicazione vi è naturalmente un lavoro da parte dell'emittente, per dare al messaggio un formato accessibile al destinatario. Tale operazione può avere o meno successo, ma l'iniziativa e il lavoro in essa spettano all'emittente. Il destinatario si limita a ricostruire l'intenzione dell'emittente, a reagire ad esso o a rifiutarlo. Ma la situazione di base è quella della

trasmissione pura e semplice, come accade quando qualcuno spedisce una lettera a qualcun altro. Comunicare significa dunque originariamente trasmettere”<sup>1</sup>.

E’ inutile scomodare Watzlawick per dire che non si può non comunicare, e che anche il silenzio comunica. Il silenzio del singolo ma anche il silenzio dell’impresa con cui si ha a che fare come clienti, dell’ente pubblico, della politica. Generalmente il silenzio come risposta non è molto ben visto, induce il più delle volte a sospetti (perché non rispondono, nascondono forse qualcosa che non vogliono far sapere?) e fa spesso arrabbiare in misura maggiore rispetto alla comunicazione, anche rispetto a una cattiva comunicazione.

A questo proposito chiunque potrebbe raccontare esperienze personali di call center muti e numeri verdi (magari a pagamento) che suonano a vuoto. L’azienda o l’ente in questione non ci fa una grande figura. L’ex direttore del Corriere della Sera Piero Ottone scrisse qualche anno fa nella sua rubrica settimanale sul Venerdì di Repubblica, Vizi e Virtù, una dura invettiva contro l’abitudine delle aziende di inserire al posto del classico operatore umano la classica voce guida preregistrata, ritenendo quest’abitudine il segno di una profonda mancanza di rispetto nei confronti dei clienti.

---

<sup>1</sup> U.Volli, *Manuale di semiotica*, Laterza, Roma-Bari, 2000, p.8

L'esigenza di comunicare, e di comunicare bene, è quindi da tutti accettata e richiesta come qualcosa di necessario alla convivenza civile. Tutti siamo chiamati a comunicare, nella sfera privata e nella sfera pubblica e tutti viviamo ormai immersi in una società in cui i media dominano la scena e cercano di renderci sempre più protagonisti. Come dimostrano l'ormai consacrato e celeberrimo YouTube, il servizio di Yahoo "You Witness"<sup>2</sup>, il sito internet di giornalismo partecipativo Agoravox<sup>3</sup> e gli altri innumerevoli esempi di citizen journalism, ovvero del giornalismo non professionistico ma fatto appunto dai cittadini, chiunque può provare a essere giornalista ed esprimersi con molta più facilità e velocità rispetto a qualche decennio fa, quando nemmeno la televisione privata nazionale aveva ancora un proprio TG. Basta aprire un blog e si ha un pubblico potenzialmente illimitato di fronte.

I processi di comunicazione sono sempre meno unidirezionali e puntano sempre più a coinvolgere lo spettatore, l'ascoltatore o il lettore. Anche il più unidirezionale dei mezzi, la televisione, lo fa grazie al televoto, alla possibilità di intervenire in diretta.

Questo non solo per far avverare la profezia warholiana sui 15 minuti di celebrità spettanti di diritto a ogni abitante del globo, ma perché è solo coinvolgendo lo spettatore, facendolo diventare protagonista

---

<sup>2</sup> Consultabile all'indirizzo <http://news.yahoo.com/you-witness-news>

<sup>3</sup> Consultabile all'indirizzo <http://www.agoravox.it/>

attivo, che ci si assicura la sua fedeltà e il fatto che non cambi canale, stazione o testata.

Ma è proprio l'overdose incontrollata di comunicazione a segnalarci sempre più frequentemente casi in cui essa è volgare, superficiale, falsa e asservita a secondi o terzi fini. E questo si riferisce alla comunicazione giornalistica, aziendale e politica, con qualsiasi strumento essa si manifesti a noi. Il rischio paventato è sempre quello dell'assenza di genuinità e sincerità di ciò che ci viene comunicato. È la crisi di fiducia rispetto alla comunicazione come atto in sé.

Dalla mancanza di fiducia del destinatario nei confronti del proprio emittente (direbbe Volli) nasce un'esigenza di maggiore chiarezza, di regole più precise che impediscano gli abusi e facciano sì che emergano dei principi validi che possano vincolare i comunicatori ad utilizzarli.

Nasce da qui l'etica della comunicazione per come la intende l'uomo della strada.

In realtà non si può capire a fondo il significato dell'etica della comunicazione senza indagare e chiarire il significato di entrambi gli elementi dell'espressione, quindi dopo aver chiarito in apertura il significato del termine comunicazione applichiamo a quello di etica.

Fin dall'antichità, e specie a partire dal pensiero greco, la riflessione filosofica relativa ai nostri atti, al nostro agire, ai nostri atteggiamenti, viene chiamata etica.

Nella lingua comune, essa nomina anche il complesso dei criteri che guida l'azione, i principi e le consuetudini che regolano i comportamenti del singolo e della comunità, sia in generale, sia in un determinato periodo storico. Questi costituiscono così lo sfondo condiviso dei nostri comportamenti quotidiani.

La confusione tra le parole etica e morale è sempre dietro l'angolo, quindi è bene chiarire anche questo equivoco. L'etica si riferisce, così come dice Hegel, alla ricerca intersoggettiva del giusto praticabile socialmente. La morale attiene invece alla coscienza di ogni persona, con la sua adesione a una certa idea di bene e ai valori che vi sono implicati.

Il campo dell'etica della comunicazione si intreccia da sempre con la religione. Insieme al lancio della cosiddetta dottrina sociale della Chiesa cattolica, nella famosa enciclica *Rerum Novarum* (pubblicata nel 1891), papa Leone XIII si occupa anche dei principi generali cui si ispira l'impresa e alle sue modalità di intervento sul mercato e nella società, attraverso le prime forme di comunicazione.

Dopo la guerra l'incidenza della dottrina sociale in questo campo sembra accrescersi con l'Inter mirifica (decreto conciliare sugli strumenti della comunicazione sociale (1963)), e l'istruzione pastorale relativa (*Communio et progressio*, 1971) e l'altra istruzione pastorale (*Aetatis novae*, 1992).

A detta di Edoardo Teodoro Brioschi<sup>4</sup> l'interesse della Chiesa Cattolica scaturisce da diversi motivi:

- perché la dottrina sociale affronta il problema dei mass media e dei loro effetti in generale e non più con riferimento a questo o quell'altro mezzo per quanto rilevante;
- perché introduce un'espressione – quella di strumenti della comunicazione sociale – che non rappresenta semplicisticamente una traduzione di mass media, ma inserisce e sottolinea un'istanza etica (la missione degli strumenti di comunicazione non consiste nel massificare, ma nel facilitare il processo di socializzazione dell'individuo);
- perché la dottrina sociale propone in tutta la sua rilevanza il problema della responsabilità sociale della comunicazione d'azienda, e in particolare della comunicazione commerciale; perché tale dottrina suscita interventi sistematici nell'ambito della formazione degli operatori, di coloro cioè che

---

<sup>4</sup> E.T. Brioschi, *Etica e deontologia nella comunicazione d'azienda*, Vita e Pensiero, Milano, 2003, p. 33



sarebbero stati preposti o addetti con varie competenze ai processi di produzione della comunicazione in esame;

- perché la dottrina considerata promuove iniziative ricorrenti di sensibilizzazione del pubblico nei confronti degli strumenti di comunicazione sociale e delle loro problematiche (nello specifico le giornate mondiali dedicate annualmente a tali strumenti).

Ma non è solo la Chiesa Cattolica Romana a interessarsi dell'etica e soprattutto dell'esigenza etica di dire la verità, valida per tutti, e quindi a maggior ragione per chi fa della comunicazione la propria professione. I dieci comandamenti, e la loro condanna della falsa testimonianza, sono probabilmente l'origine, per coloro che hanno radici nella cultura di tipo giudaico-cristiana, della prima lezione sulla verità.

Anche la maggior parte delle altre tradizioni religiose ha tra le proprie linee guida quella di dire il vero. Nelle Otto Vie fondamentali del buddismo c'è un riferimento alla retta parola, con il primo passo che consiste nell'astenersi dal dire falsità. Una lezione che viene dalle religioni e che tutte le associazioni professionali inseriscono tra i primi valori da rispettare nei propri codici di comportamento.

La Carta dei doveri del giornalista, emanata nel 1993, dichiara addirittura nel primo articolo "Il giornalista deve rispettare, coltivare

e difendere il diritto all'informazione di tutti i cittadini; per questo ricerca e diffonde ogni notizia o informazione che ritenga di pubblico interesse, nel rispetto della *verità* e con la maggiore accuratezza possibile”

All'art. 4 del codice di comportamento professionale della Ferpi (Federazione Italiana delle Relazioni Pubbliche) si legge che “nell'esercizio della sua attività professionale ogni iscritto deve dimostrare onestà, lealtà, integrità sotto il profilo della condotta. In particolare egli non farà uso di informazioni e commenti che possano trarre in inganno e di informazioni false e devianti”.

Questi rappresentano chiari esempi di un'etica della comunicazione, che Adriano Fabris definisce come “la disciplina che individua, approfondisce e giustifica quelle nozioni morali e quei principi di comportamento che sono all'opera nell'agire comunicativo, e che motiva all'assunzione dei comportamenti da essa stabiliti”<sup>5</sup>.

Si può dire che, in forma codificata e autonoma, essa sia sorta nella seconda metà del Novecento, trovando terreno fertile per sviluppi più articolati specialmente nell'area culturale angloamericana, dove è più forte l'attenzione per gli aspetti della casistica e per le questioni deontologiche.

---

<sup>5</sup> A. Fabris, *Etica della comunicazione*, Carocci, Roma, 2006, p. 47

Se si parla nello specifico dei professionisti della comunicazione d'impresa, si può dire che almeno dal 1961, anno di approvazione del codice di comportamento professionale della IPRA (International Public Relations Association), poi ribattezzato *Codice di Venezia*, le tematiche etiche sono oggetto di una qualche riflessione all'interno della comunità. Ed è dal 1978 che la Federazione Europea Relazioni Pubbliche e l'italiana Ferpi hanno emanato un proprio codice etico.

## **1.2 I PRINCIPALI ATTORI DELLA COMUNICAZIONE E I LORO CODICI DEONTOLOGICI**

E' la deontologia professionale a farsi carico di stabilire le “regole del gioco”.

Il termine deontologia, stando al suo etimo greco, rimanda in generale alla sfera del dovere, a ciò che bisogna fare e non fare, nella misura in cui è prescritto da un'istanza riconosciuta come normativa. Secondo Fabris<sup>6</sup>, storicamente la necessità di una tale regolamentazione si trova nell'ambito delle attività proprie delle diverse categorie professionali che si occupano di comunicazione: giornalisti, comunicatori pubblici e aziendali.

---

<sup>6</sup> A. Fabris, *op. cit.*, p.51

Il Center for the Study of Ethics in the Professions<sup>7</sup> (presso l'Illinois Institute of Technology) ne elenca migliaia, per tutte le professioni, segno la maggior parte delle organizzazioni professionali ha i propri codici deontologici.

Ciascuno di questi gruppi, in ogni caso, riconosce l'esigenza che vengano stabiliti limiti precisi per l'attività che essi sono chiamati a compiere.

La prima domanda a proposito dei codici deontologici a questo punto potrebbe riguardare cosa effettivamente essi rappresentano: sono esclusivamente delle linee guida di un comportamento minimo accettabile, al di sotto del quale ogni professionista verrebbe probabilmente censurato dalla propria organizzazione o rappresentano dei modelli ideali di comportamento verso i quali i membri dovrebbero tendere?

Si potrebbe rispondere che essi servono quantomeno a definire degli standard utili a definire un comportamento non etico. E, in ogni caso, permettono che la riflessione sugli aspetti etici delle professioni della comunicazione continuino sia all'interno che all'esterno delle organizzazioni.

---

<sup>7</sup> Consultabile al sito <http://ethics.iit.edu/>

Negli Stati Uniti quello sull'etica e la deontologia, del giornalismo in particolare, è un tema sempre caldissimo. Bill Keller, direttore del New York Times, nella sua cinque giorni di risposte ai lettori (dal 2 al 6 febbraio 2009)<sup>8</sup> ha spiegato come un grande giornale deve e può difendersi dalla disonestà di un singolo giornalista, ricordando il caso di Jayson Blair, un giovane reporter di 27 anni costretto alle dimissioni proprio dal quotidiano più famoso al mondo dopo la scoperta che la maggior parte dei suoi pezzi, che lui firmava da inviato dalle più varie zone dell'America, erano in realtà scritti da casa sua<sup>9</sup>.

*“Prendersi il tempo necessario per vagliare in maniera approfondita le persone che si assumono. Preparare e formare i giornalisti nelle tecniche del fact-checking. Monitorare le correzioni, e tenere d'occhio le persone che hanno bisogno di essere corrette troppo spesso. Assicurarsi che quando i reporter sottopongono lavori basati su fonti anonime, almeno un responsabile conosca l'identità della fonte. Incaricare delle persone per monitorare l'integrità complessiva del nostro giornalismo (al NYT c'è uno standards editor e un public editor). Creare una cultura secondo cui la nostra*

---

<sup>8</sup> Il suo *talk to the newsroom* si può trovare a questo indirizzo  
<http://www.nytimes.com/2009/01/30/business/media/02askthetimes.html?hp=&pagewanted=all>

<sup>9</sup> L'intera inchiesta del NYT sul caso Blair si trova a questo indirizzo  
<http://www.nytimes.com/2003/05/11/national/11PAPE.html?pagewanted=1&ei=5070&en=6e258a012ffb7ef1&ex=1234155600>

*credibilità è il nostro valore più grande. Imparare dai propri errori (la più grande inchiesta sulla frode di Jayson Blair è stata fatta proprio da noi del NYT)”*

Questo il credo di Keller per far sì che casi come quello di Blair non si ripetano più.

Sempre a proposito di etica nel campo del giornalismo, ma guardando più al caso europeo EthicNet<sup>10</sup>, un database finlandese, coordinato dalla University of Tampere, in Finlandia, che mette online 50 codici di etica del giornalismo di 46 Paesi, ha evidenziato una certa analogia delle definizioni che le diverse associazioni di giornalisti danno di un comportamento eticamente accettabile.

Ai primi posti della graduatoria si piazzano l'onestà e la precisione nella raccolta e diffusione delle informazioni, la tutela della riservatezza (quando ve ne sia la necessità), la lealtà e il rifiuto della corruzione e di qualsiasi vantaggio personale.

Volendo entrare nello specifico del giornalismo italiano il problema più grande (e che ha dei riflessi anche nella comunicazione aziendale, come vedremo) è dato dall'assenza di editori “puri”, ovvero imprenditori che si occupino solamente di media.

---

<sup>10</sup> Consultabile al sito <http://ethicnet.uta.fi/>

In Italia i cinque più grandi gruppi editoriali (Mediaset-Mondadori, Gruppo Editoriale L'Espresso-La Repubblica, Rizzoli-Corriere della Sera, Gruppo Caltagirone, Telecom Italia Media) sono di proprietà di imprenditori (singoli o a gruppi) che hanno interessi industriali (e in qualche caso politici) che vanno ben al di là della sfera dei media.

Il pericolo di informazione giornalistica piegata a interessi aziendali o politici e di comunicazioni aziendali viziate da pregiudizi giornalistici è per forza di cose altissimo.

Le forme con cui esse possono manifestarsi diventano sempre più subdole e ai limiti dello spin, tecnica di comunicazione politica a cui Giancarlo Bosetti ha dedicato un documentato ed esauriente volume<sup>11</sup>.

E non sorprende che, nel Febbraio scorso, l'inchiesta che ha coinvolto uno dei nuovi investitori nel campo dei media (Gianpaolo Angelucci, insieme a suo padre Antonio, senatore del Pdl), per questioni legate alla sua attività di imprenditore nel ramo sanità, abbia fatto sì che siano venute fuori, nel corso delle intercettazioni telefoniche disposte dai magistrati, delle presunte pressioni ai vertici dei giornali controllati dalla Tosinvest (la società di Angelucci) Libero e Il Riformista (pressioni negate dai direttori interessati Vittorio Feltri e Antonio Polito).

---

<sup>11</sup> G. Bosetti, *Spin, Trucchi e teleimbrogli della politica*, Marsilio, Venezia, 2007

Pressioni che, se effettivamente confermate anche nei comportamenti giornalistici, porterebbero alla violazione di uno dei principi della Carta dei doveri del 1993 cui si accennava in precedenza: “la responsabilità del giornalista verso i cittadini prevale sempre nei confronti di qualsiasi altra. Il giornalista non può mai subordinarla ad interessi di altri e particolarmente a quelli dell'editore, del governo o di altri organismi dello Stato” e di uno dei doveri “il giornalista accetta indicazioni e direttive soltanto dalle gerarchie redazionali della sua testata, purché le disposizioni non siano contrarie alla legge professionale, al Contratto nazionale di lavoro e alla Carta dei doveri”.

C'è da aggiungere che in Italia, caso unico rispetto ai paesi europei od occidentali<sup>12</sup>, esiste un Ordine dei Giornalisti, chiamato a vigilare sul rispetto della deontologia professionale e che ha poteri disciplinari e sanzionatori nei confronti di tutti gli iscritti.

Dal 1966 al giugno 2005, il consiglio Nazionale dell'Ordine si è pronunciato su 245 ricorsi e 54 mancate aperture di procedimento disciplinare dei Consigli Regionali. Quanto all'avvertimento e alla censura, le prime tipologie di sanzioni e le più lievi, ha accolto un ricorso su 4, mentre nelle più gravi delibere si sospensione dall'esercizio della professione e di espulsione dall'ordine, solo il 10 %. Tra il 1966 e il 2001 sono stati radiati dall'albo diciotto

---

<sup>12</sup> P. Bracalini, *Bersani dai un taglio anche qua*, in Ibl Focus, n. 32, 16 agosto 2006.



giornalisti, altri dieci fino al giugno 2005; 44 hanno avuto sanzioni temporanee.<sup>13</sup>

Mentre l'iscrizione all'Ordine è obbligatoria (anche se ovviamente si può scrivere o continuare a scrivere su un giornale pur non essendovi iscritti, come dimostrano i casi di Renato Farina<sup>14</sup> e Giampiero Mughini<sup>15</sup>), l'iscrizione alla Ferpi è invece volontaria e l'associazione conta al momento circa un migliaio di iscritti.

Particolare importante (per coloro che ritengono le sanzioni dell'Ordine dei Giornalisti molto blande e rare, e hanno ragione) è che la Ferpi, così come le altre associazioni omologhe che si riuniscono nella Global Alliance, non ha poteri sanzionatori.

Manca insomma una parte fondamentale che dovrebbe affiancarsi al codice deontologico, il cosiddetto *enforcement*.

La creazione di un collegio di Probiviri di sette membri, autonomi dal resto dell'associazione, nominati ogni tre anni, non è efficace in quanto se esso accerta la condotta scorretta di qualche membro, il presidente ha solo la facoltà di poter richiamare, anche in maniera

---

<sup>13</sup> P. Scandaletti, *Etica e deontologie dei comunicatori*, Luiss University Press, Roma, 2005, p. 43

<sup>14</sup> Renato Farina è stato radiato dall'ordine dei Giornalisti nel 2007 per aver pubblicato notizie false in cambio di denaro dal Sismi, il servizio segreto militare italiano. E' attualmente un deputato del Pdl.

<sup>15</sup> Giampiero Mughini è stato radiato dall'Ordine dei giornalisti nel 2007 per aver scritto due articoli pur essendo stato sospeso a causa di uno spot di telefonini.

pubblica, il colpevole. Il numero di 4 richiami negli ultimi 3 anni<sup>16</sup> (e solo per questioni inerenti la condotta tra membri e non ragioni etiche) è significativo per valutarne la reale funzione di deterrente.

Inoltre la rappresentatività della stessa Ferpi, o delle altre associazioni che raggruppano i vari professionisti delle varie branche della comunicazione (dall'ASSOREL alla TP, all'associazione della comunicazione pubblica) è troppo bassa (circa un decimo dei lavoratori sul campo) per poter intervenire con altri metodi che non siano la prevenzione e la persuasione<sup>17</sup>.

Tuttavia si può ben capire come i problemi di etica della comunicazione non possono essere risolti adeguatamente affidandosi solo ai codici o alla deontologia professionale. L'applicazione di questi documenti è difficile e farraginoso, e le sanzioni comminate, posto che lo siano davvero, non costituiscono per lo più un valido monito per scoraggiare i comportamenti scorretti. Di più. Non solo ci dev'essere una motivazione etica forte, ma i codici stessi sono relativi a particolari categorie professionali, e all'interno di queste organizzazioni controllore e controllato finiscono spesso per coincidere, quanto meno potenzialmente.

Adriano Fabris sottolinea come il limite dei codici è inerente alla loro stessa struttura. Con essi si ritiene di poter fornire una risposta,

---

<sup>16</sup> Dati ricavati dal sito <http://www.globalalliancepr.org>

<sup>17</sup> P. Scandaletti, *op. cit.*, p.77

motivata in termini soprattutto giuridici, a questioni che risultano invece di carattere etico. Le questioni etiche non possono ricevere risposte provenienti solo da un ambito diverso. Ecco perché bisogna elaborare una vera e propria etica della comunicazione, capace di interessare non solo gli addetti ai lavori ma tutti coloro che sono coinvolti nei processi comunicativi<sup>18</sup>.

E chi sono coloro che sono coinvolti in prima istanza nei processi comunicativi, nel caso della comunicazione aziendale? I datori di lavoro ovviamente, chiamati a dare il via alla comunicazione e ad orientarla. Si capisce benissimo (e lo dirà Marcello Berni, responsabile dell'Ufficio Media Relations di UniCredit Group, in un'intervista nel terzo capitolo) che se un'azienda segue comportamenti non proprio etici, i comunicatori non avranno che due scelte davanti a loro: seguire quelle direttive o dimettersi, perché è palese che il ruolo dei comunicatori non riuscirà mai a travalicare il ruolo dei manager esecutivi di un'azienda, potendo solo esercitare un'azione di moral suasion nei confronti dei vertici.

---

<sup>18</sup> A. Fabris, *op.cit.*, pag. 52

### **1.3 L'ETICA AZIENDALE E LA SCELTA DELLA CSR**

C'è una sensibilità e un'attenzione crescente da parte della società in generale, e degli stakeholders (di cui daremo in seguito una definizione) in particolare, nell'osservare e giudicare il comportamento delle aziende e che le obbligano ad assumere dei comportamenti di rispetto e di correttezza. L'etica, se correttamente intesa, deve permeare di sé l'operato dell'azienda fin dal suo sorgere, perché non riguarda solo una questione di cosa è proibito e di cosa non andrebbe fatto.<sup>19</sup>

A partire dai diversi atteggiamenti dell'azienda si possono comunque definire due tipi di approccio etico: un approccio di tipo positivo, quando l'obiettivo è ispirare e guidare la ricerca di forme di azione aziendale, e uno di tipo negativo, quando la preoccupazione è esclusivamente quella di evitare comportamenti riprovevoli.

Dove l'etica viene interpretata in modo riduttivo ed estraneo, ovvero come fattore di intervento esterno e a posteriori, essa finisce per essere poco efficace e credibile, tramutandosi facilmente in una sorta

---

<sup>19</sup> J.M. Lozano, *Business Ethics: un nuovo modo di condurre gli affari? Una esplorazione delle nuove responsabilità d'impresa*, in G. Mazzocchi – A. Villani (a cura di), *Etica, economia, principi di giustizia*, Franco Angeli, Milano, 2001, p. 332

di moralismo o una medicina che, calata dall'alto, dovrebbe rimediare ai guai del business, tamponandone gli effetti negativi (un concetto su cui tornerà, parlando di Responsabilità Sociale delle Imprese, Giorgio Capurri di UniCredit Group).

Simona Beretta sottolinea come spesso, quando l'applicazione di principi etici comporta anche la realizzazione di azioni positive da parte delle imprese, spesso si osserva che l'obiettivo di tali azioni ha natura extra business, essendo rivolto a finalità di carattere "superiore", di ampia visibilità pubblica (malignamente, con buoni ritorni di immagine). Insomma sono azioni in sé positive ma slegate dall'oggetto proprio dell'impresa<sup>20</sup>.

La discriminante può in questo caso essere rappresentata dall'attenzione che l'azienda effettivamente presta al contesto sociale: è per questo che non si può accettare senza discutere la cultura aziendale come sinonimo di etica aziendale, ma bisogna indagare, come suggerisce ancora Lozano, sulle relazioni che l'azienda intrattiene con i propri stakeholders, ovvero delle responsabilità plurime che l'azienda riconosce e si assume nei confronti di questi.

A tal fine è stata anche proposta (con funzioni di strumento operativo) una matrice "portatori di interesse/tipi di responsabilità"

---

<sup>20</sup> S.Beretta, *Business Ethics: A new way to do business? Exploring new Corporate Responsibilities. Un commento*, in G. Mazzocchi – A. Villani, *op.cit.*, p. 360

che consentisse di evidenziare concretamente, tramite l'identificazione dei primi e l'esplicitazione dei contenuti dei secondi, la visione etica dell'azienda, che però non ha avuto molto successo<sup>21</sup>.

È Brioschi a definire l'etica aziendale come un complesso di principi, volto a orientare la gestione del potere da parte dell'azienda stessa a finalità nel contempo economiche e sociali, nella consapevolezza e nell'assunzione piena delle relative responsabilità<sup>22</sup>.

Tutti i principi di business ethics, o di etica aziendale, danno vita a un fenomeno che, da circa dieci anni a questa parte, è molto “di moda” anche in Italia, e che prende il nome di CSR (Corporate Social Responsibility) o Responsabilità Sociale dell'Impresa.

Come Amartya Sen (ex Rettore del Trinity College di Cambridge dal 1998 e Premio Nobel per l'economia nello stesso anno) ha spiegato, “la natura dei sistemi produttivi moderni ha subito un impoverimento a causa della distanza venutasi a creare tra *etica ed economia*, perciò le imprese non si possono più limitare al concetto di efficienza nella valutazione del loro operato, ma devono altresì introdurre parametri adeguati per misurare il contributo apportato al benessere collettivo.

---

<sup>21</sup> J.M. Lozano, *op. cit.*, p. 338

<sup>22</sup> E.T. Brioschi, *op. cit.*, p. 15

L'azienda, infatti, è una realtà in cui si realizzano i bisogni umani e ciò non può che avere importanti risvolti morali<sup>23</sup>.

Le imprese assistono ad un cambiamento epocale della concezione del loro equilibrio, dominata dal principio secondo cui il successo non deriva più – o non soltanto- dal perseguimento di obiettivi di natura reddituale, quanto dal rispetto delle funzioni sociali conseguente al fatto di essere inserite in un contesto esterno con il quale instaurano complesse e articolate relazioni.

Parallelamente nasce quindi per l'impresa l'esigenza di comunicare, di rendere visibili all'esterno le azioni intraprese in questo senso e di ottenere, conseguentemente, la legittimazione sociale al suo operato. Ciò sulla base del principio che “non basta operare bene, ma bisogna anche comunicare che si è operato bene”.

Con il mutare dello scenario economico, il modello “monoshareholder<sup>24</sup>”, in cui l'azienda sceglie l'azionista di controllo quale solo interlocutore e l'unico a cui essa debba rendere conto anche in termini di generazione di profitto, è stato affiancato dal modello “plurishareholder<sup>25</sup>”, che permette di tutelare gli interessi e le aspettative anche degli azionisti di minoranza, e poi ancora dal

---

<sup>23</sup> A. Sen, *Etica ed Economia*, Editori Laterza, Roma-Bari, 2001, p.110.

<sup>24</sup> G. Zadra, *Il bilancio sociale*, in *La Rsi e il bilancio sociale nelle banche e nelle imprese*, 2003, Bancaria Editrice, p. 12.

<sup>25</sup> G. Zadra, *op. cit.*, p. 12

modello “multistakeholder” in cui la governance dell’azienda prevede che chi governa abbia una serie di responsabilità che si estendono dall’osservanza di doveri fiduciari nei riguardi delle proprietà, ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi di tutti gli stakeholder.

La definizione classica del concetto di stakeholder, già richiamato in precedenza, è quella di Freeman, secondo cui “gli stakeholder primari, ovvero quelli in senso stretto, sono tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l’impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e agenzie governative chiave. In senso più ampio, tuttavia, stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall’attività dell’organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi. In questo più ampio significato gruppi di interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e la stampa, sono tutti da considerare stakeholder”<sup>26</sup>.

Da questa definizione consegue che la valutazione del significato sociale dei comportamenti e delle strategie d’impresa richiede di individuare, in prima istanza, quali siano gli interessi legittimi dei diversi gruppi di stakeholder dell’impresa stessa.

---

<sup>26</sup> R. Freeman, *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Pitman, Marshfield, 1984, p.43.



In un contesto globalizzato un'azienda deve confrontarsi con diversi sistemi di valori e scegliere a quali pressioni rispondere, e diviene essenziale predisporre una gerarchia delle etiche da osservare e rispettare.

Occorre chiarire che le aziende decidono in genere sulle base di pressioni che vengono dai loro ambienti di riferimento. In altri termini, nel più ampio panorama degli stakeholder, si assegna particolare importanza alle pressioni di chi può con i propri comportamenti influenzare e compromettere la gestione aziendale.

I comportamenti etici finiscono inevitabilmente per impattare pesantemente sulle scelte organizzative. Appare evidente che l'etica condiziona l'economia di un'azienda. Essa costituisce un elemento di valutazione in più sia in sede programmazione strategica sia ai fini di un corretto posizionamento nel mercato.

## **1.4 IL TEMA DELLA RESPONSABILITA' SOCIALE DELLE IMPRESE IN EUROPA E NEL MONDO**

L'evoluzione dell'attenzione sociale delle imprese nei confronti delle comunità dei vari Paesi non è stata omogenea nel tempo. Si possono riconoscere cinque stagioni:

- Gli anni 1938-1968 che si potrebbero definire i primi trent'anni dei pionieri, e hanno coinvolto, di fatto, la Germania e verso la fine gli Stati Uniti.
- Gli anni '70 che si possono definire come i dieci anni di messa a punto e confronto: Essi hanno visto protagonisti la Germania, la Francia, la Gran Bretagna, gli Stati Uniti e anche l'Italia con il Gruppo Merloni.
- Gli anni '80: quelli del silenzio e delle scarse iniziative (anche se in Italia fu presentato nel 1981 un disegno di legge in proposito).
- Gli anni '90: il periodo della grande diffusione e accelerazione della rendicontazione sociale in tutti i Paesi industrializzati.
- Dal 2000: gli anni dell'internazionalità del tema, caratterizzati dalla presa di posizione della Comunità

europea e la promozione del Libro verde sulla diffusione della responsabilità sociale delle imprese<sup>27</sup>

Poiché lo sviluppo e l'evoluzione della rendicontazione sociale è la risposta alla crisi di legittimità in cui sono cadute le imprese per effetto dei cambiamenti economici, sociali, e culturali registrati nei singoli Paesi e, poiché la crisi non si è manifestata ovunque con la stessa intensità, è naturale che si siano registrate evoluzioni diverse nei vari Paesi.

La crisi di legittimità rappresenta l'elemento comune a tutti mentre i fattori scatenanti e di accelerazione sono altri.

In Italia l'elemento scatenante è stato, da un lato, il fenomeno delle privatizzazioni e il crollo di credibilità legato ai fatti di Tangentopoli<sup>28</sup>, dall'altro, il ruolo crescente nella economia delle cooperative.

In Francia, invece il fattore decisivo è stato l'onda lunga dei movimenti operai del '68 e i processi di ristrutturazione delle grandi imprese automobilistiche in crisi. In Germania c'è stato l'azionariato

---

<sup>27</sup> Commissione delle Comunità Europee, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Libro Verde, Bruxelles, 18.7.2001

<sup>28</sup> L'inchiesta del pool di Milano che portò alla luce il diffuso sistema di corruzione che coinvolgeva quasi tutta la classe politica e industriale italiana.

operaio e i processi di cogestione. In Inghilterra l'attenzione all'ambiente, mentre negli Usa la cura per l'informativa ai mercati.

Il processo di accelerazione della rendicontazione sociale risente anche degli elementi di contesto che non solo interagiscono, ma addirittura si combinano tra loro aumentando la “spinta” verso la rendicontazione. Alcuni elementi importanti di questo contesto sono:

- Le condizioni economiche (economia più o meno matura)
- Le condizioni sociali (ruolo dei sindacati e delle associazioni a difesa dei consumatori)
- Le condizioni politiche (più o meno attenzione della classe politica al ruolo dell'impresa sul mercato)
- Le condizioni culturali (interesse dell'opinione pubblica a temi quali la sostenibilità, l'etica, l'ambiente ecc.).

L'Unione Europea è attiva in questo campo fin dal 1993, grazie all'impulso dato dall'allora presidente Jacques Delors, nel convogliare attenzioni sul tema della CSR.

Nel 2000 il Consiglio Europeo di Lisbona fece appello al senso di responsabilità delle imprese nel settore sociale per quanto riguarda le *best practices* collegate all'istruzione e alla formazione continua, all'organizzazione del lavoro, alle pari opportunità, all'inserimento sociale e allo sviluppo sostenibile.

Un evento significativo è stato inoltre rappresentato da due pubblicazioni della Commissione Europea: nel 2001 il Libro Verde *Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità sociale delle imprese*, nel 2002 della “Comunicazione della Commissione relativa alla *Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*”<sup>29</sup>. I due documenti espongono le linee-guida della Commissione europea in materia di CSR. L’approccio CSR porta a considerare etica e business due aspetti integrati nella strategia di gestione aziendale. Ciò emerge dalla definizione proposta nel Libro Verde. La CSR è “l’integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro occupazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”<sup>30</sup>.

Per rispondere adeguatamente alle richieste degli stakeholder, le organizzazioni hanno fatto ricorso a una serie di strumenti innovativi per misurare, in base a parametri oggettivi, il comportamento relativo alle due dimensioni fondamentali dell’etica applicata: la socialità e la sostenibilità.

---

<sup>29</sup> Commissione delle Comunità Europee, *Comunicazione relativa alla Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, Bruxelles, 2.7.2002.

<sup>30</sup> Commissione delle Comunità Europee, *op. cit.*

Se la Responsabilità sociale delle imprese rappresenta l'obiettivo comune, diversi sono gli strumenti adottati per “pubblicizzarla”: il codice etico, il manifesto o la carta dei valori, il training su CSR, i *focus group* e punti di contatto con categorie di stakeholder, la *balanced scorecard*, il *social rating* e il *social audit*, le iniziative di responsabilità sociale rappresentano dei modi diversi di garantire agli stakeholder l'accesso alle informazioni su ciò che l'azienda ha fatto in ambito sociale e non solo, oltre naturalmente al bilancio sociale e/o ambientale e/o di sostenibilità.

## **1.5 I CODICI ETICI AZIENDALI**

Quello che più da vicino coinvolge l'aspetto etico e l'agire comunicativo dei professionisti è senza dubbio il codice etico, che, rispetto alla Carta dei Valori, spesso considerata equivalente, ha in sé delle norme e standard di comportamento e dei meccanismi di attuazione e controllo, che identificano processi aziendali e strutture organizzative.

Qualcuno ha parlato del codice etico come una sorta di Carta Costituzionale, in quanto è chiamato a tradurre in principi e norme operative i criteri etici posti alla base dell'operatività dell'impresa. Esso è uno strumento fondamentale di governo delle relazioni tra impresa e i suoi stakeholder, e di gestione strategica, in quanto insieme di regole di condotta per il personale.

Il codice etico ha tre funzioni principali:

- Una funzione normativa, che consente di identificare i limiti all'abuso di autorità e le aspettative di ciascun stakeholder, cioè specifica i doveri fiduciari estesi.
- Una funzione cognitiva, che consente di creare aspettative circa la condotta da tenere anche in relazione a eventi

imprevisti o a sfere in cui la condotta concreta non è osservabile.

- Una funzione di incentivo e motivazionale, che genera motivazione all'osservanza spontanea attraverso gli effetti di reputazione<sup>31</sup>.

Il codice etico ha come finalità principale rendere esplicito e comunicare (all'interno e all'esterno della realtà aziendale) il nucleo dei valori condivisi che caratterizza la cultura di impresa, ricomponendo in un unico quadro unitario:

La missione, vale a dire la ragion d'essere dell'impresa, il fine al quale collaborano quotidianamente gli stakeholder.

La visione, che orienta le strategie e le politiche dell'impresa

La mappa degli stakeholder, identificando i diversi gruppi di stakeholder e le loro aspettative legittime nei confronti delle quali l'impresa assume degli impegni.

Esso contribuisce a:

- rafforzare l'identità e la cultura d'impresa
- allineare i comportamenti di tutti i collaboratori alla luce di principi e valori condivisi
- migliorare la comunicazione all'esterno dell'identità aziendale

---

<sup>31</sup> L. Sacconi, *il codice etico come carta costituzionale del contratto sociale implicito tra l'impresa e i propri stakeholder*, Università di Trento



- orientare le aspettative degli stakeholder in merito ai comportamenti attesi da parte dell'impresa
- generare fiducia tra l'impresa e i suoi interlocutori
- orientare i processi e i comportamenti aziendali ai valori formalizzati dell'impresa
- ridurre la necessità (e i relativi costi) di controllo grazie alla diffusione di comportamenti coerenti con i valori esplicitati
- rafforzare la reputazione dell'impresa

Tutto bene in teoria, secondo quanto si legge. Ma in pratica? Gli scandali finanziari Enron, Parmalat, Cirio, i recenti crack bancari (di cui parleremo più diffusamente nel secondo capitolo) sono un segno di come spesso tante belle intenzioni siano in realtà degli esercizi di stile che ben poco hanno a che vedere con le pratiche aziendali reali.

Il vero problema delle regole è che esse non potranno mai essere sufficienti a fronteggiare qualsiasi dilemma. In ogni luogo e in ogni momento della vostra vita si presentano circostanze diverse, e nel ricettario potrebbe non esserci la regola adatta.

Un secondo problema ha a che fare con le scappatoie. Più sono le regole, più sono le eccezioni da prevedere, e tutto questo apre la ricerca di scappatoie.

In terzo luogo le regole vanno interpretate. Di primo acchitto, si può essere convinti che, per le relazioni pubbliche, l'obbligo di essere

onesti sia facile da seguire. Tuttavia il modo di interpretare l'onestà può differire molto da una persona all'altra<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> P. Parsons, *L'etica nelle relazioni pubbliche*, Il Sole24Ore, Milano, 2004, p. 46

## **1.6 I DILEMMI DEI COMUNICATORI**

Occorre allora, al di là dei codici deontologici e aziendali, che pure hanno un ruolo importante di indirizzo, inserire questi principi nella realtà lavorativa dei comunicatori. Un primo elemento da considerare è la cosiddetta etica situazionale che, come dice il termine, tiene in considerazione le particolari circostanze delle situazioni specifiche, pur nel rispetto dei principi fondamentali come linee guida generali.

La moralità ha prima di tutto una base culturale. Che non è quella derivata dai luoghi comuni sui tedeschi integerrimi e gli italiani mafiosi.

Per fare un esempio, nel Nord America è considerato assolutamente immorale, per i comunicatori d'impresa, fare regali ai giornalisti (e per i giornalisti accettarli), mentre in altre parti del mondo è una pratica largamente diffusa e perfino reclamata, nonostante anche i nostri codici deontologici siano molto chiari anche in questo.

Ciò non vuol dire che i Paesi mediterranei siano necessariamente meno etici. Ci sono molti modi alternativi di accattivarsi le simpatie dei giornalisti, soprattutto con le pubblicità occulte o i famigerati “redazionali”, sulla carta messi al bando ma in realtà ancora utilizzati da molte testate.

Un comunicatore aziendale, per affrontare una situazione di difficoltà da un punto di vista etico, può ricorrere a un ventaglio di soluzioni, che Parsons individua in:

- La decisione di principio, basata sull'applicazione consapevole dei grandi principi etici: non fare del male, servire la giustizia, dire la verità e così via; oppure si fonda sugli approcci suggeriti dai filosofi come Aristotele, Kant e Mill, tanto per citarne alcuni.
- La decisione basata sul precedente. Si riferisce a un caso già avvenuto in passato. Situazioni analoghe, già risolte, possono essere utili, anche perché le conseguenze sono note ed è sempre importante valutarle, anche se è raro poterle prevedere tutte.
- La decisione del tutor. È quella suggerita da chi ha più esperienza sia nella pratica professionale sia nell'affrontare e gestire situazioni etiche. In questo caso ci si deve fidare della persona scelta come tutor e al tempo stesso assumersi la totale responsabilità della decisione che si andrà a prendere in base a quel consiglio<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> P. Parsons, *op. cit.*, p.151

Ralph B. Potter, professore emerito di etica sociale alla Harvard Divinity School, coniò un modello, chiamato “scatola di Potter”<sup>34</sup>, per prendere decisioni etiche nel campo delle comunicazioni aziendali.

Potter parte dall’idea che i dilemmi etici partono da un conflitto tra i nostri valori, i principi che ci guidano nel decidere e i doveri che abbiamo verso gli altri.

La scatola prevede, dopo una prima fase di *definizione del problema*, *l’analisi dei valori*, personali e professionali, che entrano in gioco. Quelli personali possono assumere varianti diverse in base all’età, all’educazione, al ruolo. I valori professionali invece, sono quelli che ritroviamo nei codici deontologici visti in precedenza, quindi onestà, lealtà, imparzialità, perizia, autonomia.

Il suggerimento è quello di anteporre in ogni caso i valori lavorativi a quelli personali, anche perché la decisione investe quel campo.

Successivamente si arriva alla fase *dell’applicazione dei principi*, ovvero dell’approccio decisionale da scegliere.

L’ultima fase è quella della *delimitazione della lealtà*, la scelta del “da che parte stare”. I soggetti da tenere in considerazione sono il datore di lavoro, la professione, la società e se stessi.

---

<sup>34</sup> R. Potter, *The logic of moral argument*, in Deats P. (a cura di) *Toward a discipline of social ethics*, Boston University Press, Boston, 1972

Le sfide dell'etica della comunicazione sono ancora tutte aperte, in special modo nel rapporto stretto che intercorre tra giornalismo e comunicazione d'impresa o politica.

Si calcola che il 40-50%<sup>35</sup> di tutte le notizie riportate sulla stampa in un giorno qualsiasi abbiano origine dalla relazione tra questi due tipi di professionisti, che hanno un bisogno reciproco l'uno dell'altro ma si presentano al pubblico uniti, nella buona e nella cattiva sorte si potrebbe dire.

Occorre allora che ci sia tra giornalisti e comunicatori un rapporto quanto più possibile sano e di reciproco rispetto e collaborazione, alla luce del sole, sulla scorta dei principi deontologici e delle etiche elaborate dalle rispettive organizzazioni. In caso contrario, nel caso in cui si presentino casi di lotta o combutta, essa sarebbe giocata esclusivamente ai danni della società.

---

<sup>35</sup> Dati Ferpi disponibili sul sito <http://www.ferpi.it>

## **CAPITOLO 2**

# **LA COMUNICAZIONE BANCARIA: SPECIFICITA' E OBIETTIVI PER UN APPROCCIO ETICO**

### **2.1 LA FUNZIONE SOCIALE DELLE BANCHE**

“(…) è la banca un’impresa uguale a tutte le altre?”

Nella primavera dell’anno scorso, prima che si avvertissero i segnali del terremoto che ha sconvolto il mondo bancario americano, io ebbi occasione di sostenere in un incontro pubblico che esistono due diversi modi di concepire l’attività bancaria: un modello che io definii "americano", incalzato da una logica di mercato competitiva e quasi spietata, che addita come "imperativo categorico" ai manager il continuo incremento dei profitti e del valore per gli azionisti.

Un diverso modello, più consono alla tradizione europea, è quello secondo cui l’intermediario bancario, pur perseguendo gli obiettivi dell’efficienza e della redditività, da cui necessariamente dipende il successo aziendale, è consapevole della responsabilità sociale che grava sull’impresa bancaria e se ne fa carico.

(...) La crisi in atto ha evidenziato tutte le criticità e i rischi impliciti nell'affermarsi di una logica di business improntata alla sola massimizzazione dell'efficienza e del profitto.

Bisogna riconoscere che alle banche compete una speciale responsabilità in ragione degli interessi generali che sono sottesi all'esercizio del credito.

Ma in che cosa consistono questi interessi pubblici o generali e in che senso si può farne carico a soggetti privati? L'esercizio del credito coinvolge una sfera di interessi che si estende oltre quello degli stakeholder direttamente legati all'attività dell'impresa.

Tra le categorie di interessi generali coinvolti dall'agire bancario, una delle più significative è in ogni caso quella che fa riferimento alle comunità territoriali in cui le banche operano e in cui trovano le loro radici.

(...) Da quanto sin qui detto risulta che la libertà di cui gode il manager bancario, nelle scelte volte a perseguire gli obiettivi reddituali dell'impresa, dovrebbe sempre accompagnarsi all'ambizione di far crescere intorno a sé un'economia sostenibile. È in questa attitudine, come ho detto, che si manifesta la specificità dell'operatività bancaria.



Il senso di responsabilità sociale del banchiere, di cui si è qui parlato, non è soltanto un generico richiamo all'etica, alla trasparenza e alla correttezza nelle scelte gestionali. È consapevolezza dell'esistenza degli "interessi generali" coinvolti dall'agire della banca: ed è quindi correlata responsabilità.

Quello che si può affermare con certezza, nella prospettiva qui tracciata, è che il fatto di occuparsi degli interessi generali da parte degli intermediari bancari non significa affatto uscire dal proprio ambito istituzionale e impropriamente "fare politica".

Farsi carico di tali interessi rientra, al contrario, nei loro compiti professionali.

L'interpretazione qui proposta – secondo cui le banche, pur essendo soggetti privati si fanno carico di interessi generali – incontra difficoltà ad essere accettata e condivisa.

Ciò si spiega per il sussistere di un'ideologia (di stampo marxista, ma non solo) che riconosce esclusivamente allo Stato la titolarità e la competenza a realizzare gli interessi pubblici<sup>36</sup>.

E' il 14 agosto 2008. Il Sole 24 Ore ospita un lunghissimo intervento del presidente del Consiglio di Sorveglianza del gruppo Intesa-SanPaolo che lancia una sfida al mondo economico e all'opinione

---

<sup>36</sup> G. Bazoli, *Banche, ragioni del mercato e responsabilità sociale*, pubblicato in Il Sole 24 Ore del 14 Agosto 2008

pubblica, proponendo alle banche di esercitare un ruolo più attivo (e proattivo) all'interno dell'economia italiana.

Giovanni Bazoli, avvocato e professore universitario prima di divenire banchiere per caso (come ci tiene a precisare), negli anni '80 salvatore del Banco Ambrosiano, storico amico di Nino Andreatta e di Romano Prodi, non è nuovo a questi ragionamenti.

Fondatore e animatore del circolo milanese Cultura, Etica, Finanza, di cui fanno parte anche il presidente dello Ior Angelo Caloia e l'ex arcivescovo di Milano Carlo Maria Martini, detesta il sistema delle stock options, tanto che, appena gli viene assegnato un bonus "alla carriera" di circa 20 milioni di euro, sottolinea come di quella cifra non terrà nulla per sé, preferendo finanziare la costruzione di ospedali in Mali<sup>37</sup>.

Ha quindi una certa autorevolezza che gli deriva dal non aver mai assunto atteggiamenti da "padrone delle ferriere" e da uno stile di vita sobrio, nonostante le fortune economiche familiari.

A rispondergli, dalle stesse colonne del Sole, è l'ex direttore del Corriere della Sera, ed editorialista dello stesso giornale, Piero Ostellino, che da liberale ricorda a colui che è anche il suo editore (Bazoli è tra gli azionisti del quotidiano di Via Solferino) come "le banche – perseguendo i propri interessi di impresa capitalistica, nella libertà garantita da una "società aperta" e nella loro piena autonomia

---

<sup>37</sup> G. Galli, *Nella giungla degli gnomi*, Garzanti, Milano, 2008, p. 329

gestionale – siano ampiamente capaci di produrre spontaneamente, senza imposizioni morali e tanto meno politiche, quei benefici pubblici, non prevedibili e non programmabili, che il liberalismo, da Mandeville a Smith, da Einaudi ad Hayek, individua come la migliore delle virtù del capitalismo<sup>38</sup>.

Un dibattito, quello sulla responsabilità degli interessi generali spettante anche alle banche, che è stato poi rilanciato da parecchi opinionisti e banchieri, mostrando quanto siano varie le idee su questo tema, e quanto esso sia molto sentito all'interno della società civile.

La domanda principale di Bazoli è retorica: è la banca un'impresa diversa dalle altre?

Certo, perché è tramite questa istituzione che si genera la ricchezza nel Paese, che le imprese migliori possono continuare a crescere e quelle in difficoltà superano i momenti di crisi, grazie alla quale le famiglie proteggono e investono i propri risparmi, o finanziano sogni e ambizioni. In breve, serve alla crescita complessiva del Paese. Una funzione insostituibile e delicatissima, che è un'esclusiva delle banche nel panorama delle aziende private.

---

<sup>38</sup> P. Ostellino, *No ai banchieri benevoli, all'interesse generale deve pensare la politica*, pubblicato in Il Sole 24 Ore il 17 Agosto 2008.

La responsabilità nell'economia delle aziende di credito, al di là delle ragioni di Bazoli e Ostellino, è evidente e riceve perciò un'attenzione particolare dall'opinione pubblica, che necessita di un approccio comunicativo differente rispetto alle altre imprese proprio per la sua alterità e la sua indiscussa funzione sociale.

## **2.2 I FATTORI PIU' IMPORTANTI PER LA COMUNICAZIONE BANCARIA: LA FIDUCIA**

Tre sono i concetti fondamentali che investono le banche come imprese e come oggetto/soggetto della comunicazione: la fiducia, la reputazione e la trasparenza.

Il dizionario Garzanti<sup>39</sup> descrive la fiducia come “un sentimento di sicurezza che deriva dal confidare in qualcuno o in qualcosa”. Si parla perciò di una condizione molto personale, in cui ha un grande ruolo la psicologia del singolo e dell’opinione pubblica.

La banca è chiamata in questo contesto a rassicurare, a mostrare un volto il più possibile “amico” e instaurare con gli interlocutori un dialogo costante. L’attore principale, per quanto riguarda la comunicazione da intraprendere per costruire un rapporto di fiducia per una banca, è sicuramente l’operatore della filiale o dell’ufficio in cui il singolo cliente si reca.

Centinaia di migliaia di euro spesi in campagne di promozione di immagine verrebbero vanificati in un attimo, a causa di un comportamento poco professionale del personale che opera a diretto contatto con chi ha l’effettiva percezione della fiducia complessiva: il pubblico dei clienti (o potenziali tali).

---

<sup>39</sup> Consultabile liberamente all’indirizzo [www.garzantilinguistica.it](http://www.garzantilinguistica.it)

Senza il sentimento della fiducia nessuna impresa e nessun cittadino si rivolgerebbe ad essa, affidandogli il denaro, ovvero una delle sue cose più preziose.

In questo scenario, agli occhi del cliente, entra in gioco anche la familiarità della banca. Tanto più la banca riuscirà ad essere un'espressione (più o meno autentica) di quella comunità e di quel territorio, maggiore sarà la probabilità che essa ne raccolga la fiducia.

E il fenomeno tende a ingigantirsi proprio nei periodi di crisi, come quello che stiamo attraversando, e di cui si parlerà più diffusamente più avanti: le piccole banche di provincia riescono, con una comunicazione molto aggressiva e focalizzata, a posizionarsi nella veste di coloro che reinvestono gli impieghi della clientela interamente per sostenere le imprese e il tessuto produttivo locale, e che sono state capaci di non incappare nella crisi perché fuori dai grandi circuiti finanziari internazionali.

In che modo la comunicazione corporate (cioè dell'intero gruppo) delle grandi banche può intervenire?

Innanzitutto, a livello organizzativo, promuovendo il mantenimento (quando possibile) dei marchi locali, anche in seguito ai processi di aggregazione e fusione che hanno caratterizzato lo scenario bancario italiano ed internazionale negli ultimi anni.

In secondo luogo l'individuazione di specifici strumenti (i comitati territoriali per UniCredit, la Banca dei Territori per IntesaSanPaolo) che fungano da trait d'union tra la realtà locale e le direzioni centrali localizzate nelle città più importanti.

Un grande aiuto in questo senso viene dalle Fondazioni locali, in molti casi azioniste di riferimento degli istituti di credito (nel caso del Monte dei Paschi azionista di controllo) che affiancano nell'incessante lavoro di comunicazione e presenza continua gli uffici delle banche stesse.

Inutile dire che il lavoro deve essere svolto con costanza ed efficacia, e che l'eventuale estemporaneità delle comunicazioni e della presenza attiva potrebbe risultare addirittura controproducente rispetto agli obiettivi prefissi. A ciò è doveroso aggiungere che la fiducia, essendo un fenomeno complesso e personale, è legata a doppio filo agli eventi esterni (e non riconducibili a errori o mancanze dell'azienda) per cui è anche difficile per la banca averne un controllo particolare.

## **2.3 I FATTORI PIU' IMPORTANTI PER LA COMUNICAZIONE BANCARIA: LA REPUTAZIONE**

La reputazione è definita dal De Mauro Paravia come “la stima, la considerazione in cui si è tenuti dagli altri”<sup>40</sup>. E' l'asset fondamentale di una banca, una sorta di secondo marchio (dopo il nome/simbolo) che deve essere oggetto di analisi e azioni mirate ad accrescerla o almeno a mantenerla stabile.

È chiaro che un istituto di credito senza una buona reputazione non potrà certamente ispirare la fiducia dei clienti. Ma cosa si intende per buona reputazione?

Bisogna distinguerne diversi tipi e diversi oggetti.

Essa può essere intesa come la considerazione che l'opinione pubblica ha del marchio e dell'operato (generico) della banca, che molto spesso è una valutazione del tipo “vox populi”, che va al di là dei prodotti e dell'esperienza diretta del consumatore/cliente.

Ma può trattarsi anche della reputazione giornalistica, che rappresenta il fulcro del lavoro di comunicazione aziendale così come viene percepito all'esterno. Il quotidiano dialogo con i giornalisti radiotelevisivi o appartenenti alla carta stampata, oltre alle

---

<sup>40</sup> Consultabile liberamente al sito [www.demauroparavia.it](http://www.demauroparavia.it)



indispensabili agenzie di stampa, permette alla banca di mettere in gioco la propria reputazione e costruire un'immagine di "apertura" (o di chiusura) che poi si rifletterà, inevitabilmente, nel racconto all'opinione pubblica delle vicende che la riguardano.

E' questo l'ambito cui anche i vertici aziendali sono più sensibili, soprattutto perché il più delle volte sono direttamente parte in causa.

L'eccessiva personalizzazione che ha investito la sfera politica non ha risparmiato gli amministratori delegati e i top manager, che grazie ai loro stipendi cresciuti in maniera esponenziale, insieme (e qualche volta nonostante) agli utili conseguiti dalle aziende di cui sono leader, sono arrivati a "impersonificare" l'azienda che dirigono.

Sono passati i tempi della proverbiale riservatezza di Enrico Cuccia, dominus di Mediobanca per svariati decenni, che non ha mai concesso un'intervista nella sua vita.

Oggi invece i banchieri si concedono (più o meno volentieri) ai media e alle loro analisi dove, proprio per la loro professione, vengono identificati come uno dei simboli del capitalismo e del denaro, nel bene e nel male.

Proprio per monitorare costantemente l'attenzione dei media (e dell'opinione pubblica più in generale) sul versante della reputazione quasi tutte le banche nazionali commissionano degli studi sulla

percezione reputazionale dell'intera azienda e degli manager più esposti sotto i riflettori.

Si tratta di analisi quantitative, qualitative e comparative, grazie alle quali si possono impostare molto più facilmente le strategie comunicative atte a migliorare la reputazione aziendale e dei manager. La comunicazione diventa una vera e propria macchina per costruire o consolidare l'immagine che la banca offre all'esterno, senza dimenticare il delicatissimo ruolo svolto dall'azienda di credito in quanto tale nell'economia e nella società.

Occorre però che la comunicazione bancaria tenga presente come, anche prima della tempesta finanziaria del 2007-2008, la reputazione delle banche, storicamente istituzioni che non hanno mai incontrato l'amore del pubblico, è stata colpita dalla connivenza nelle vere e proprie truffe ai risparmiatori rappresentate dai casi Parmalat, Cirio, Giacomelli, Bond argentini, oltre ai casi dei fondi di investimento ad alto tasso di rischiosità (presentati ai clienti come semplici piani di accumulo di capitale a basso rischio) My Way e 4 You venduti dalla Banca 121 poi assorbita dalla Banca Monte dei Paschi di Siena.

Se a questo quadro non propriamente roseo si aggiungono i problemi giudiziari, che banchieri come Cesare Geronzi stanno ancora affrontando, si capisce come la comunicazione bancaria non può illudersi di ripulire la sua coscienza con qualche liberalità o

sponsorizzazione. C'è bisogno di un'azione comunicativa che sia coerente con il proprio virtuoso comportamento operativo, perché la reputazione si misura anche con la rispondenza delle proprie attività ai principi a cui si richiama nel suo racconto quotidiano ai media.

Un fattore da non sottovalutare, per quanto riguarda i rischi legati alla reputazione, è senza dubbio l'importanza che ha assunto Internet. La Rete è un formidabile e insostituibile strumento che, a differenza dei media tradizionali, è spesso privo di un referente credibile con cui i comunicatori aziendali possono interloquire.

Le polemiche sui siti negazionisti dell'Olocausto o inneggianti al nazismo ci ricordano come Internet possiede un forte potere aggregante, specie per le opinioni minoritarie, che, nonostante la loro inattendibilità, vengono rilanciate da un numero di utenti sempre crescente.

Ciò espone le aziende a rischi reputazionali enormi (basta un post semianonimo in un blog per scatenare proteste o diffondere informazioni riservate) a cui si deve e si può fare fronte con strutture adeguate e in grado di spiegare con precisione le posizioni ufficiali. Cominciano a nascere, per questo motivo, delle aziende che offrono consulenza di web reputation<sup>41</sup> per le imprese che considerino la loro reputazione telematica importante tanto quanto quella di tipo classico.

---

<sup>41</sup> Un esempio si trova su [www.reputazioneonline.com](http://www.reputazioneonline.com)

Scongiurati invece, per il momento, i rischi di creazione ad hoc di gruppi di pressione (apparentemente indipendenti) incaricati di fare lobby e creare un'aura di buona reputazione a favore dell'azienda, come nella migliore tradizione americana<sup>42</sup>.

In Italia una banca o una qualsiasi altra impresa probabilmente sceglierebbe la strada di entrare direttamente nell'azionariato di qualche grande giornale per assicurarsi un "trattamento di favore", ma questo è un aspetto che è stato trattato nel primo capitolo.

---

<sup>42</sup> P. Parsons, *op. cit.*, p. 129

## **2.4 I FATTORI PIU' IMPORTANTI PER LA COMUNICAZIONE BANCARIA: LA TRASPARENZA**

Dopo la fiducia (sentimento privato e quasi del tutto incontrollabile) e la reputazione (fattore che dipende da cause interne ed esterne allo stesso tempo), si entra in un campo di cui l'azienda banca ha un controllo quasi monopolistico: quello della trasparenza.

Il dizionario Garzanti la definisce come “onestà, linearità degli atti e dei comportamenti” ed è qualcosa grazie a cui la banca può influire sui precedenti due fattori.

Bisogna innanzitutto distinguere i cosiddetti “obblighi di trasparenza nei bilanci”, stabiliti per legge, al cui rispetto una nota congiunta di Consob, Banca d'Italia e Isvap ha richiamato il 6 Febbraio 2009<sup>43</sup> tutte le imprese operanti nel settore del credito e delle assicurazioni. Di questi aspetti si occupano le autorità e la magistratura in caso di abusi.

---

<sup>43</sup> R. Sabbatini, *Bilanci 2008 ad alta trasparenza*, in *Il Sole 24 Ore*, pubblicato il 7 Febbraio, p. 24

Accanto alle norme legali (obbligatorie) esiste un tipo di trasparenza volontaria che ha un'influenza decisiva sulla reputazione e sulla fiducia.

La sua importanza, per una banca in special modo, deriva dalla innata opacità e tecnicità del proprio business. Leggere un bilancio di una banca è un'operazione molto difficile. Persino gli analisti (ovvero coloro che li leggono per mestiere) hanno grosse difficoltà, come ci ha confidato Simone Concetti, capo dell'area Investor Relations di Unicredit Group, nel terzo capitolo.

Proprio l'attività di Investor Relations è l'asse portante della trasparenza aziendale, così come quella di Media Relations lavora molto di più sulla reputazione.

Se fino agli anni Ottanta l'attività delle banche era costituita in larga parte dalla classica intermediazione creditizia, il processo di progressiva finanziarizzazione delle attività bancarie ha reso sempre più complicata la comprensione dei propri pubblici di riferimento, che ha dovuto imparare dalle cronache economiche a familiarizzare con termini altamente specialistici come *cdo*, *abs*, *conduit*, *commercial paper*, *monolines*, *derivatives*, *subprime*, in barba ad una trasparenza che avrebbe dovuto aiutare i famosi stakeholder a capire qualcosa in più delle attività delle banche, e dei rischi sottesi a queste attività.

La mancata trasparenza verso il pubblico si è riflessa anche in una progressiva nebulosità interna alle stesse istituzioni finanziarie. Lo testimonia lo smarrimento di molti banchieri costretti a dichiarare ai media svalutazioni crescenti dei propri asset nel giro di qualche settimana; lo dimostrano le mosse tardive di coloro che, se avessero avuto piena contezza dei propri bilanci, sarebbero potuti intervenire con largo anticipo con aumenti di capitale indispensabili per rimettere in sesto i conti dell'azienda.

E' sempre addebitabile ad una mancata trasparenza la scena, accaduta più volte, delle code agli sportelli delle filiali<sup>44</sup> dove i clienti, colti dal panico da inattese crisi di liquidità degli istituti di credito, cercavano di ritirare i propri risparmi in pericolo. Se il crollo è improvviso come un terremoto, nell'opinione pubblica scatta automaticamente la paura dell'ignoto, delle estreme conseguenze, in questo caso della perdita di tutti i propri soldi.

Come una sorta di contrappasso dantesco il deficit di trasparenza, che ha protetto le banche nei periodi per loro più floridi, ha fatto sì che, nei periodi più bui della crisi, il prestito interbancario, il denaro che

---

<sup>44</sup> Ci si riferisce nello specifico alla banca inglese Northern Rock, poi nazionalizzata, e alla californiana Indymac, messa sotto l'ombrello dell'agenzia statale FDIC

le banche si prestano tra di loro per le necessità quotidiane, si fosse praticamente fermato.

E' il fenomeno che l'attuale ministro dell'Economia Giulio Tremonti ha descritto prima in un suo articolo sul Corriere della Sera<sup>45</sup>, poi più in dettaglio nel suo libro "La paura e la speranza".

"La perdurante opacità del mercato finanziario ha generato la sfiducia, ed è ormai proprio la sfiducia ad alimentare la crisi"<sup>46</sup> dice Tremonti.

Si può dire che quando la trasparenza (quella legale/obbligatoria e quella volontaria) sarebbe stata necessaria, ovvero quando è iniziata una ingegnerizzazione della finanza, dei suoi prodotti e delle sua attività, essa sia stata più carente.

---

<sup>45</sup> G. Tremonti, *I banchieri non si fidano più dei banchieri*, in Corriere della Sera, pubblicato il 21 Settembre 2007

<sup>46</sup> G. Tremonti, *La paura e la speranza*, Mondadori, Milano, 2008, p. 17



## 2.5 LA CRISI E LE SUE CAUSE

Sarebbe ingenuo pensare che la mancata trasparenza sia stata l'unica causa della crisi mondiale. Senza addentrarsi in spiegazioni tecniche che non rientrano negli obiettivi di questo lavoro, si può dire che gli eccessi che hanno portato una semplice bolla a diventare un crack<sup>47</sup> hanno completamente ignorato i segnali, pur evidenti, di una futura crisi possibile, anzi probabile.

Le perdite complessive delle banche nel mondo hanno raggiunto una quota compresa tra i 1400 e 2200 miliardi di dollari<sup>48</sup>, con le conseguenze sull'economia reale (e globale) che sono sotto gli occhi di tutti.

Una larga parte di responsabilità spetta ai banchieri, il più delle volte accecati dalla logica del profitto a breve termine, sul quale ricavavano sontuosi bonus e stock options milionarie; senza pensare alla sostenibilità complessiva di un sistema finanziario che viveva uno stadio di euforia irrazionale, se si vuole rubare un'espressione all'ex governatore della Federal Reserve Alan Greenspan.

---

<sup>47</sup> J. Lanchester, *Dalla bolla al crack*, Fusi Orari, Roma, 2008

<sup>48</sup> Stima fornita dal governatore della Banca d'Italia Mario Draghi nel corso del G8 del 14 Febbraio 2009

Proprio Greenspan, osannato fino all'estate del 2007 come il messia dei mercati finanziari, è ora sul banco degli imputati per non aver saputo prevedere gli esiti della sua politica monetaria troppo accomodante con le banche, che erano ben felici di confezionare mutui anche per coloro che difficilmente, per reddito e condizione sociale, avrebbero potuto ripagarli.

Greenspan, prima all'House Government Oversight Committee<sup>49</sup> e poi in audizione al Senate Banking Committee di Capitol Hill, ha candidamente ammesso di essersi sbagliato, di non aver capito nulla di ciò che stava per succedere<sup>50</sup>.

Ad accodarsi a lui il fior fiore della finanza statunitense, che ha chiesto pubblicamente scusa agli azionisti per gli errori di valutazione commessi, nel momento in cui ha dovuto chiedere aiuti ai contribuenti per rinforzare i propri bilanci dissestati.

Cavarsela con una semplice ammenda per i propri errori è però troppo comodo. Specie se si dimostra con i propri atti che i soldi pubblici servono anche ad acquistare jet privati aziendali (come nel caso di Citigroup)<sup>51</sup>, o a distribuire alla chetichella, prima

---

<sup>49</sup> B. Blackstone, K. Scannell, *Greenspan says he had "flaw" in approach*, pubblicato sul Wall Street Journal Europe del 24 Ottobre 2008.

<sup>50</sup> Alan Greenspan ha lasciato la carica di Governatore della Banca centrale americana nel gennaio del 2006.

<sup>51</sup> Un articolo sull'argomento si può trovare all'indirizzo <http://online.wsj.com/article/SB123363029719042381.html>

dell'incorporazione/salvataggio, 4 miliardi di dollari di bonus ai manager mentre si dichiarano perdite nell'ordine delle decine di miliardi (caso Merrill Lynch)<sup>52</sup>.

Se gli obblighi di comunicazione al mercato e trasparenza diventano facoltativi e le maglie delle regole si allargano, in nome di un non ben precisato *laissez-faire*, la colpa è in primis dei regolatori e dei vigilanti.

Infatti uno dei primi atti del nuovo presidente americano Barack Obama, dopo una campagna elettorale incentrata (e stravinta) sui temi dell'economia, è stata la sostituzione del presidente della Security and Exchange Commission, l'authority di vigilanza sui mercati, Christopher Cox, con Mary Shapiro, incaricata di elaborare (e far rispettare) regole più stringenti sui mercati che impediscano anche il ripetersi di truffe come quella di Bernard Madoff, che con il vecchio sistema della catena di Sant'Antonio (o Ponzi scheme per gli americani), ha creato un buco di 50 miliardi di dollari<sup>53</sup>.

Il caso italiano è particolare anche in questo senso: nessuna banca è andata in fallimento durante questa crisi, anche se tutte hanno perso

---

<sup>52</sup> La notizia in anteprima fu data dal Financial Times, con l'articolo che si trova a questo indirizzo: [http://www.ft.com/cms/s/0/3742cace-e825-11dd-b2a5-0000779fd2ac.html?nclick\\_check=1](http://www.ft.com/cms/s/0/3742cace-e825-11dd-b2a5-0000779fd2ac.html?nclick_check=1)

<sup>53</sup> Per un approfondimento C. Gatti, *Madoff, la catena dei miracoli*, pubblicato in Il Sole 24 Ore del 23 Dicembre 2008

tra il 65 e l'80% del proprio valore in Borsa, ma non bisogna dimenticare come anche il 2005 sia stato un annus horribilis per il mondo del credito. Le scalate illegali di Unipol a Bnl e Banca Popolare Italiana ad Antonveneta sono state bloccate appena in tempo solo grazie alla magistratura, con i regolatori che, lo accerterà la magistratura nel dettaglio, hanno quantomeno tifato e brigato per favorire alcune operazioni in contrasto a tutte le regole di trasparenza e di comportamento nei confronti del mercato.

Al posto di Antonio Fazio al vertice della Banca d'Italia è arrivato Mario Draghi, una carriera vissuta tra Ministero del Tesoro e la banca d'affari Goldman Sachs, che ha ridato autorevolezza e prestigio ad una istituzione che, a causa ai comportamenti dei singoli, aveva perso la sua aurea quasi sacrale agli occhi dell'opinione pubblica.

## **2.6 LA RISPOSTA ALLA CRISI: PIU' REGOLE, PIU' TRASPARENZA, PIU' ETICA**

Se la crisi è dovuta a un concorso di colpe, quali sono le contromisure che i responsabili e i governi stanno prendendo per combatterla?

Il rispetto di principi di natura etica, applicati alle banche, generava fino a qualche mese fa solo risolini cinici. Pochi però hanno sorriso quando lo stesso presidente Obama ha parlato di regole etiche e non solo per il suo staff<sup>54</sup>, ma anche per le banche che hanno chiesto aiuti al governo americano per far fronte alla crisi.

Tetto ai salari, rendicontazione minuziosa delle spese sostenute, aiuti alle famiglie in difficoltà con i pagamenti delle rate dei mutui<sup>55</sup>, questi gli obblighi per gli istituti di credito che hanno ricevuto o riceveranno contributi pubblici negli Stati Uniti.

Una sterzata che conferma come il modello anglosassone di supervisione e regolazione del sistema finanziario avesse fallito i

---

<sup>54</sup> L'articolo dell'Associated Press relativo a questo argomento è rintracciabile all'indirizzo <http://www.google.com/hostednews/ap/article/ALeqM5hm1meNn5C8U8sSe48-1Nu4IILEHAD95RT5Q01>

<sup>55</sup> M. Platero, *Tetto alle paghe dei manager Usa*, pubblicato in *Il Sole* 24 Ore il 5 Febbraio 2009

suoi obiettivi<sup>56</sup>, dando in questo modo ragione a Nouriel Roubini, uno dei pochi economisti, insieme a Paul Krugman, ad avere messo in guardia, in tempi non sospetti, l'opinione pubblica e gli addetti ai lavori del possibile disastro imminente.

C'è chi, ben prima del piano di Obama e senza che vi fosse costretto, ha fatto dell'eticità la propria bandiera. È il caso di Banca Etica, in Italia, o di Grameen Bank, in Bangladesh, solo per citarne due.

La prima, nata 10 anni fa a Padova, ispira tutta la sua attività, sia operativa che culturale, ai principi della finanza etica: trasparenza, diritto di accesso al credito, efficienza e attenzione alle conseguenze non economiche delle azioni economiche. Gestisce il risparmio orientandolo verso le iniziative socio economiche che perseguono finalità sociali e che operano nel pieno rispetto della dignità umana e della natura.

Anche il Corriere Economia<sup>57</sup> ha recentemente dedicato a Banca Etica un articolo in cui mette in evidenza la sua alterità rispetto al panorama bancario tradizionale.

---

<sup>56</sup> N. Roubini, *Anglo-Saxon model has failed*, in *Financial Times*, pubblicato il 10 Febbraio 2009

<sup>57</sup> P. Puliafito, *Tutti i numeri della Banca Etica*, in *Corriere Economia*, supplemento del Corriere della Sera, pubblicato il 02 Febbraio 2009

Grameen Bank invece nasce in Bangladesh e dal 1976 si occupa di microfinanza. L'ente concede microprestiti alle popolazioni povere locali senza richiedere garanzie collaterali e garantendo così il loro accesso al credito. Il sistema si basa sull'idea che i poveri abbiano attitudini e capacità imprenditoriali sottoutilizzate e sulla fiducia. L'idea del microcredito ha appassionato molti e Muhammad Yunus, il fondatore, insieme alla sua organizzazione, si è visto attribuire il Premio Nobel per la Pace nel 2006, "per gli sforzi diretti a promuovere lo sviluppo economico e sociale dal basso".

Sarebbe utopistico pensare ad un sistema bancario dominato esclusivamente da istituzioni come quelle richiamate poc'anzi, ma serve a far capire come "un altro mondo è possibile" e non è detto che la finanza debba essere soltanto un'attività per manager assetati di denaro e stock options, e senza valori che non siano quelli del profitto, possibilmente a breve termine.

Un ruolo importante, per quanto riguarda il rispetto della trasparenza (sia obbligatoria che volontaria), è quello che sono chiamati ad esercitare gli azionisti, specie nelle public company (ovvero a capitale azionario diffuso).

I fondi attivisti, specie di matrice anglosassone, che entrano nel capitale con percentuali basse in valore assoluto ma comunque consistenti, hanno iniziato negli ultimi anni a dare uno stimolo nel

migliorare la gestione e rappresentano una voce autorevole nel richiedere (ed ottenere) una maggiore trasparenza da parte degli amministratori.

Proprio sul versante amministratori è il noto giurista Guido Rossi<sup>58</sup> a segnalare come i consiglieri indipendenti (ovvero coloro che non vengono eletti nelle liste degli azionisti di riferimento) vengono investiti di pochi poteri e solo nei comitati interni meno importanti. La strada per una vera accountability passa necessariamente attraverso un potenziamento delle loro prerogative e funzioni.

Dalle agenzie di rating internazionali e dalle società di revisione e certificazione, anche loro colpevoli di non aver avvertito correttamente gli investitori dei rischi connessi ai bilanci di molte banche commerciali e/o d'investimento, ci si aspetta una professionalità maggiore e un'attenzione all'analisi dei bilanci e della governance che può sicuramente dare un contributo importante a rendere più trasparente i mercati internazionali.

Inoltre, specie nel panorama italiano, alcune istituzioni dovranno finalmente abbandonare le logiche di potere (e di poltrone) per esercitare quel ruolo di grillo parlante che costringerebbe anche

---

<sup>58</sup> G. Rossi, *Il mercato d'azzardo*, Adelphi, Milano, 2008, p. 78



l'istituto di credito più riluttante a rilanciare una cultura di autentica trasparenza.

Le fondazioni bancarie, in Italia, hanno in mano i pacchetti di controllo delle più grandi banche italiane. Il Decreto legislativo n. 153 del 1999 attribuisce loro la natura giuridica di associazioni private senza fini di lucro e la piena autonomia statutaria e di gestione.

Le fondazioni hanno obiettivi di carattere sociale o umanitario o culturale, e la loro attività è resa possibile dal possesso di un capitale che genera delle rendite.

In più, quasi il 90% delle risorse economiche delle fondazioni deve essere, per la legge Tremonti<sup>59</sup>, destinato ad iniziative di carattere locale, cioè nell'ambito della Regione di appartenenza.

Fino a quando i lauti dividendi garantivano ingenti risorse per queste attività, le fondazioni si sono limitate ad un ruolo quasi notarile rispetto alle decisioni operative, prese con completa autonomia dai manager.

Dopo una crisi che le ha obbligate, a seconda dei casi, a rinunciare ai dividendi o addirittura a investire nuovo capitale per sostenere i bilanci delle banche di cui sono azioniste, ci si aspetta da parte loro un ruolo molto più attivo nella richiesta di maggiori comportamenti che seguano principi etici anche nella gestione.

---

<sup>59</sup> E' così chiamata la legge 448 del 2001

Il caso della Fondazione Cariverona, principale azionista di UniCredit, che ha in extremis rifiutato di sottoscrivere gli strumenti finanziari, denominati cashes, a sostegno dell'aumento di capitale del gruppo, deve far riflettere.

La speranza è che il tutto non si riduca solo ad una lotta di potere e di poltrone ma serva a migliorare la governance bancaria nazionale.

Altri attori, oltre ai governi nazionali, dovranno concorrere a fissare standard etici e di trasparenza. Un ruolo importante se lo è ritagliato, almeno come proponente e coordinatore, il Financial Stability Forum<sup>60</sup>, presieduto proprio dal governatore della Banca d'Italia Mario Draghi, che si è preso l'incarico di definire nuove regole di accountability, alle quali i governi dei principali Paesi industrializzati dovranno dare implementazione.

---

<sup>60</sup> *Il Financial Stability Forum (FSF), costituito nel 1999, riunisce regolarmente rappresentanti dei governi, delle banche centrali e delle autorità nazionali di vigilanza sulle istituzioni e sui mercati finanziari, di istituzioni finanziarie internazionali, di associazioni internazionali di autorità di regolamentazione e supervisione e di comitati di esperti di banche centrali. Il Forum si propone di promuovere la stabilità finanziaria a livello internazionale, migliorare il funzionamento dei mercati e ridurre il rischio sistemico attraverso lo scambio di informazioni e la cooperazione internazionale tra le autorità di vigilanza.* (definizione tratta dal sito [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it))

Con una prima parola d'ordine per le banche: “tirate fuori tutti i titoli tossici, per affrontare la crisi serve massima trasparenza”<sup>61</sup>.

Ma chi se non la comunicazione può premere sui vertici aziendali per far intraprendere un percorso diverso da quello seguito finora? Il suo ruolo di referente con i pubblici esterni lo inserisce in una posizione privilegiata, consentendogli anche di accrescere la sua importanza all'interno delle organizzazioni.

Rivendicare questo ruolo crescente è un compito che spetterà ai comunicatori ma dovranno essere anche i banchieri ad “aprirsi”, rinunciando ad una nebulosità che ha dato il suo contributo ad una crisi senza precedenti nel mondo economico moderno.

Se la comunicazione venisse intesa come uno strumento per essere più trasparenti, per differenziarsi da altri competitor meno lungimiranti, e non come l'ennesimo megafono da cui fare propaganda, le banche ne ricaverebbero un grosso vantaggio in termini di reputazione complessiva e fiducia.

La comunicazione bancaria ha quindi l'occasione per rilanciare le proprie prerogative etiche in un campo che ne ha un assoluto bisogno.

---

<sup>61</sup> E. Polidori, *Draghi: ora fuori i titoli tossici*, pubblicato su Repubblica del 15 Febbraio 2009

E' vero che nulla può il termometro con la febbre, ma è pur vero che rendendoci conto, grazie ad esso, della gravità della situazione è più facile studiare delle mosse per contrastare la crisi e non essere colti di sorpresa.

## **CAPITOLO 3**

# **L'ETICA DELLA COMUNICAZIONE NELLA SUA APPLICAZIONE PRATICA. IL CASO UNICREDIT GROUP**

### **3.1 LA STORIA DEL GRUPPO**

175 mila dipendenti. 40 milioni di clienti. Oltre 10 mila filiali. Presenza effettiva in 22 Paesi. Basterebbero questi quattro dati a riassumere l'importanza del Gruppo UniCredit tra i gruppi bancari europei e mondiali.

Una strada iniziata nel 1998 con la nascita di UniCredito Italiano, ottenuta grazie alla fusione di 9 banche (Credito Italiano, Rolo Banca, Cariverona Banca, Cassa di Risparmio di Torino, Cassa di Risparmio di Trieste, Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto, Cassa di Risparmio di Carpi, Banca dell'Umbria, Cassamarca di Treviso).

Da allora una serie ininterrotta di processi di aggregazione e integrazione che proietta il gruppo ben oltre le Alpi, in un processo di

internazionalizzazione che lo ha portato negli ultimi anni ad ottenere il 55% dei ricavi fuori dall'Italia<sup>62</sup>.

Nel 1999 l'acquisto di Bank Pekao, la più grande banca della Polonia.

Nel 2000 l'acquisizione della società di Asset Management americana Pioneer Investment e Bulbank in Bulgaria e Pol' Nobanca (poi Unibanka) in Slovacchia.

Nel 2001 si lancia il modello S3 (la riorganizzazione in segmenti di mercato Retail, Corporate e Private Banking) e nel 2002 riparte la stagione delle acquisizioni con Zagrebacka Banka (Croazia), Demirbank Romania (poi UniCredit Romania) e Zivnostenska Banka (Repubblica Ceca), oltre alla stipula di un accordo con Koç in Turchia.

Si arriva così alla storia recente e più importante. Il 2005 è l'anno della fusione con il gruppo bavarese Hvb (Hypo-und-Vereinsbank), in cui a sua volta erano confluite le attività di Bank Austria Creditanstalt, molto attiva nei Paesi dell'Est Europeo e nella divisione Investment Banking.

Nel 2007 l'espansione continua nell'Europa Centro-Orientale (con acquisizioni in Ucraina) e in Asia Centrale con shopping in Kazakistan, Tagikistan e Kirghizistan.

---

<sup>62</sup> UniCredit Group, *Bilancio 2007*, pubblicato su [www.unicreditgroup.eu](http://www.unicreditgroup.eu)

In Italia arriva invece l'ultima grande fusione con il gruppo romano Capitalia, che rende UniCredit uno dei primi gruppi bancari in Europa per capitalizzazione e asset<sup>63</sup>.

Nel 2008 ha sofferto, come tutte le altre grandi banche mondiali, i rovesci della crisi, che ha portato le quotazioni ai minimi storici e a un atteggiamento più prudente nei paesi emergenti della cosiddetta New Europe, privilegiando un approccio più conservativo nel business.

### **3.2 L'UNIONE NEI VALORI CONDIVISI**

Una realtà così variegata e con radici culturali profondamente diverse ha messo UniCredit di fronte a una sfida interessante ma impegnativa. In che modo uniformare il business e sviluppare un'identità di gruppo senza intaccare il valore delle singole realtà locali?

---

<sup>63</sup> Il termine è usato per indicare i valori materiali e immateriali facenti capo ad una proprietà. Nello stato patrimoniale coincidono con le attività (fonte: Dizionario di Economia e Finanza, *IlSole24Ore*).

L'elaborazione di una mission, di un insieme di valori e di una carta di integrità sono le iniziative che l'azienda ha messo in campo per affrontare queste diversità.

Queste operazioni hanno ricevuto l'impulso decisivo e convinto del management, con in testa l'amministratore delegato Alessandro Profumo, colui che ha trasformato un gruppo bancario di medie dimensioni nazionali in uno tra i primi in Europa. E' stato infatti lo stesso Ceo, in un continuo brainstorming in special modo con il Global Head of Human Resources Rino Piazzolla, a individuare i sei valori universali e fondamentali che affondano le proprie radici nella diversità e nella multiculturalità propria di un Gruppo così esteso geograficamente.

A questo proposito, nell'introduzione del bilancio socio-ambientale 2007, Profumo sottolinea che "la "Carta di Integrità" del Gruppo occupa un posto centrale in seno al nostro spirito di identità ed è alla base di tutte le nostre attività. Essa è l'espressione dei nostri valori fondamentali e condivisi: equità, trasparenza, rispetto, reciprocità, fiducia e libertà di azione. La Carta di Integrità è la forza motrice che ci consente di agire da imprenditori continuando ad operare nel rispetto dei nostri colleghi, dei nostri clienti e di tutti i nostri



*stakeholder*”.<sup>64</sup>

Gli obiettivi che essa si propone sono fondamentalmente creare coesione, aiutando a superare conflitti e contrasti, e favorire la formazione di un sentire e di un vissuto comune fra tutte le persone del Gruppo. Per UniCredit inoltre prendere come punto di riferimento la Carta di Integrità significa “riconoscersi in un nucleo di valori forti cui devono far riferimento i nostri comportamenti quotidiani e che contribuiscono a creare reputazione percepita nel mercato”<sup>65</sup>.

L’obiettivo diventa quindi riuscire a far propri questi valori e sulle base di ciò a “guidare i comportamenti delle persone di UniCredit nei confronti di qualsiasi interlocutore, compresi quelli istituzionali quali Autorità e pubblici funzionari”.

Ogni valore di riferimento viene declinato nella sua applicazione concreta con ciascuno dei soggetti essenziali alla produzione del profitto e alla catena di relazioni sociali. In questo lavoro il valore che è più importante è senza dubbio la trasparenza.

Ecco quindi come il Gruppo delinea la sua strategia rispetto a questo valore:

---

<sup>64</sup> Fonte: UniCredit: *Bilancio socio-ambientale 2007*, disponibile sul sito [www.unicreditgroup.eu](http://www.unicreditgroup.eu)

<sup>65</sup> Fonte: Carta di Integrità, UniCredit Group, disponibile sul sito [www.unicreditgroup.eu](http://www.unicreditgroup.eu)

### Trasparenza rispetto alle persone del Gruppo:

- La conoscenza è un bene dell'impresa e va trasmessa e mai monopolizzata per incrementare il proprio potere personale a danno di coloro che ci sono a fianco, o a danno dell'impresa stessa.
- In ogni momento del percorso di carriera di ciascuno individuo devono essere comunicati all'interessato i criteri di giudizio e le relative valutazioni. Allorché si ritenga necessaria la riservatezza, ne devono essere resi espliciti i motivi e determinati in modo chiaro i confini.

### Trasparenza rispetto ai Clienti e ai Fornitori:

- Significa rendere sempre esplicite alla clientela, attraverso una comunicazione semplice e tempestiva, le caratteristiche dei prodotti e dei servizi e le conseguenze che dall'acquisto di essi potrebbero derivare.
- La scelta dei fornitori deve essere operata con obiettività.

### Trasparenza in relazione agli investitori

- La comunicazione al mercato è un valore sia economico sia culturale e va praticata in modo chiaro, completo e tempestivo utilizzando, per ciascun tipo di investitore, il canale di comunicazione più efficace.

### Trasparenza in relazione alle comunità territoriali

- I rapporti con i Territori devono avvenire in modo trasparente, facendo conoscere ciò che UniCredit fa e come lo fa, certi che tale atteggiamento aumenta il grado di accettazione, di cittadinanza, di legittimazione della nostra presenza e della nostra azione.

Ogni anno, nel mese di Settembre, alla Carta viene dedicata un'intera giornata, l'Integrity Charter Day, in cui vengono discusse le tematiche presenti al suo interno e organizzati degli eventi per spiegarne il valore per l'intero gruppo.

### 3.3 LA RESPONSABILITÀ SOCIALE

L'ultima parte della sezione dedicata ai Valori del Gruppo UniCredit è legata alla Responsabilità sociale.

Alessandro Profumo non ama particolarmente il termine “etico” e, grazie a scelte aziendali improntate a un approccio fatto di massima attenzione ai risultati, distanza (per quanto è possibile) dai salotti buoni, internazionalizzazione, rinuncia al ruolo forzato di “banca di sistema” (quello che Bazoli rivendica), si è attirato addosso l'etichetta di “mercatista”, con tutte le possibili accezioni negative che, in un Paese come l'Italia, accompagnano invariabilmente chi vuole semplicemente essere giudicato per i risultati di gestione dell'azienda che è chiamato a guidare.

Quello che è certo è che in tempi non sospetti (2003), quando il tema della responsabilità sociale non era così in voga, il Ceo di UniCredit ha scritto, assieme a Giovanni Moro di Cittadinanzattiva, il libro *PlusValori, la responsabilità sociale dell'impresa*.

Nel volume Profumo spiega, tra le altre cose, come è nata l'idea di cominciare un percorso di responsabilità sociale all'interno dell'azienda. “All'inizio sono discorsi un po' di vertice, nascono per sensibilità individuali, personali. Ma una volta intrapreso il cammino

bisogna attivare processi complicati che devono sensibilizzare tutta la struttura dell'impresa. Altrimenti succede che io posso pensare e soprattutto dire una cosa, ma il cliente allo sportello rischia di trovarsi davanti a qualcosa di diverso, diverso a 180 gradi. La conseguenza sarebbe un disastro. E questo mi riguarda direttamente: se sono io il primo a ritenere che attraverso la responsabilità sociale si costruisce l'identità dell'impresa, definire i caratteri di una coerente strategia sarà il compito principale dell'amministratore delegato.”<sup>66</sup>

Strumento principe dell'attività di responsabilità sociale è senza dubbio il Bilancio Sociale Ambientale, che per il Gruppo rappresenta non soltanto un modo per comunicare ma anche per gestire al meglio le proprie risorse ed implementare linee guida e politiche al fine di migliorare l'organizzazione aziendale, controllando periodicamente i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi prefissi.

E nell'introduzione al bilancio sociale ambientale l'Amministratore Delegato chiarisce immediatamente il suo punto di vista, puntando a far capire che la parola chiave non è etica o responsabilità sociale ma *sostenibilità*.

---

<sup>66</sup> G. Moro, A. Profumo, *PlusValori, la responsabilità sociale dell'impresa*, Baldini & Castoldi, 2003, pag.59-60

“Il successo, espresso in termini di profitto e remunerazione degli azionisti, è il primo obiettivo che un’azienda deve conseguire per garantire la sostenibilità. Senza il successo, qualsiasi azienda sarebbe in balia del mercato e perderebbe la sua capacità di determinare il proprio futuro. Un’impresa di successo deve continuamente ragionare sulla adeguatezza del proprio modello di *business* per il conseguimento della crescita e del successo finanziario in una prospettiva di lungo termine. La sostenibilità è tuttavia un progetto multidimensionale che richiede un approccio integrato. Per questa ragione abbiamo ampliato la portata e intensificato la frequenza delle nostre iniziative di sostenibilità in diverse aree”<sup>67</sup>.

L’innovazione più importante portata avanti dal Gruppo UniCredit è però rappresentata, nel rapporto con le comunità locali, dai *comitati territoriali*.

Si tratta di organismi consultivi composti da membri esterni alla banca nominati dal Consiglio di Amministrazione di UniCredit, selezionati tra le personalità di spicco del mondo della società civile, dell’imprenditoria, della cultura di un’area geografica. Essi sono affiancati dai responsabili locali e dai consiglieri di amministrazione

---

<sup>67</sup> UniCredit Group, *Bilancio Socio-Ambientale 2007*, disponibile sul sito [www.unicreditgroup.eu](http://www.unicreditgroup.eu)

delle varie banche di segmento presenti sul territorio e dai loro omologhi di UniCredit che ne sono espressione.

Il loro ruolo è quella di fungere da catalizzatori di un processo costruttivo tra la banca e il tessuto industriale, con la presentazione di progetti specifici che rilancino la crescita locale favorendo coesione sociale e competitività della propria area di riferimento. Tutto ciò in una logica di interconnessioni delle reti produttive. Anche la pubblicazione di rapporti sulle tematiche centrali che interessano le realtà locali (specie la Piccola e Media Industria), così come l'organizzazione di eventi e convegni, contribuisce a fecondare il dibattito culturale.

Un approccio che si voglia definire socialmente responsabile deve necessariamente affiancare alle sue attività di business tradizionale anche quelle che rispettano i principi della “finanza etica”.

Attraverso Pioneer Investments, la propria società di gestione del risparmio, UniCredit ha creato due fondi con questi parametri.

Il Global Ethical Equity investe principalmente in titoli azionari e strumenti finanziari collegati alle azioni, emessi da società che soddisfano determinati criteri etici, di protezione ambientale e di sostenibilità economica.

L'Obbligazionario Euro Corporate Etico investe al contrario in obbligazioni, emesse da aziende che soddisfano criteri etici di natura socio-ambientale.

UniCredit<sup>68</sup> è inoltre presente nei due indici internazionali più importanti del settore: il FTSE4Good Index, della borsa di Londra, e nel Dow Jones Sustainability Index, della borsa di New York, che raggruppano le migliori aziende degli indici maggiori (il Dow Jones e il FTSE) selezionate in base alle loro performance economiche, ambientali e sociali. La presenza in questi indici è un fattore di sempre maggiore peso nelle scelte di investimento di fondi istituzionali o di istituzioni private.

---

<sup>68</sup> Il Sole 24 Ore, inserto Energia24, 11/12/2008, pag. 62.



### **3.4 L'IMPORTANZA DELLA DEONTOLOGIA NEL RAPPORTO CON I MEDIA. INTERVISTA CON MARCELLO BERNI**

Marcello Berni è stato nominato nell'agosto 2007 Responsabile dell'area Media Relations del Gruppo UniCredit.

Quarant'anni, sposato e padre di due figli, giornalista, vanta un'esperienza di quindici anni in testate internazionali. Prima di arrivare in UniCredit dirigeva il dorso Aziende & Mercati di Handelsblatt, principale quotidiano economico-finanziario tedesco di cui è già stato corrispondente in Italia e responsabile dell'ufficio di Milano dal 2000 al 2005.

Laureato in Economia aziendale, Berni ha studiato presso le Università di Regensburg e di Parma. Ha iniziato la sua carriera professionale a Monaco nella radio pubblica tedesca Bayerischer Rundfunk, dove ha ricoperto negli anni '90 vari incarichi: inizialmente redattore del giornale radio, poi redattore economico e corrispondente politico. Parla quattro lingue.

**Lei crede che esista un'etica della comunicazione d'impresa e quali sono le sue caratteristiche?**

Sì, certamente esiste. Essa dipende dall'etica dell'azienda, perché deve seguirla e attuarla. E' una parte centrale delle attività aziendali.

Nel caso di UniCredit è abbastanza facile, perché abbiamo la Carta di Integrità che ci guida.

**In che modo la Carta di Integrità si traduce poi in comportamenti concreti con i giornalisti ed i media?**

Noi abbiamo provato a tradurla confrontandoci con i giornalisti in un'ottica di reciprocità. Non utilizziamo il giornalista per i nostri fini, ma lo vediamo come un partner. Non è solo un canale attraverso cui noi possiamo trasmettere delle informazioni e dei messaggi ma per noi rappresenta un vero e proprio stakeholder esterno, come i fornitori o i clienti.

Un altro valore è la trasparenza, che ci obbliga a una comunicazione più aperta rispetto alle altre aziende. La massimizzazione della trasparenza sarebbe autolesionista, ma in una situazione di dubbio noi scegliamo sempre la strada della trasparenza.

E' uno stile e un approccio che, nel caso in cui sia coerente con la filosofia aziendale, massimizza l'immagine dell'impresa stessa che viene proiettata all'esterno.

**Lei ha avuto la possibilità di sperimentare anche l'altra parte della barricata, la professione giornalistica. Quali crede siano le differenze più importanti da un punto di vista deontologico e da un punto di vista comunicativo?**

Tecnicamente le due professioni non sono poi così distanti. Perché tu racconti delle storie, dei fatti, delle notizie, così come da comunicatore d'impresa scrivi delle storylines. La più grande differenza consiste nel dover sostenere l'interesse dell'azienda, solitamente espresso dal vertice, mentre da giornalista hai quello del lettore.

Il grado di libertà e autonomia di un giornalista di scegliere strade diverse è sicuramente molto maggiore. Se sei un bravo comunicatore riesci a modificare anche le posizioni del management, ma la tua autonomia è indubbiamente minore.

**C'è una maggiore necessità di correttezza deontologica nel giornalismo o nella comunicazione d'impresa?**

In ambedue i mestieri i valori sono molto simili. Ottimi giornalisti saranno quasi sicuramente ottimi comunicatori. I principi sono personali per cui chi è scorretto nel campo della comunicazione di impresa è probabile lo possa essere anche nel giornalismo. La chiave è nella vicinanza tra i principi professionali del lavoratore e quelli dell'azienda o del giornale in cui lavora. Più è forte questo rapporto e maggiori opportunità si hanno di lavorare meglio.

**Lei ha lavorato principalmente all'estero, in Germania. In Italia la reputazione generale della professione giornalistica e della sua correttezza è molto bassa. Quanto è differente la percezione della professione giornalistica e della deontologia professionale tra la Germania e l'Italia?**

Anche in Germania i giornalisti non godono di una buona reputazione, anche se per motivi diversi. Lì certamente il giornalismo è meno condizionato da editori, partiti politici o imprese, è più indipendente. Ma esiste comunque un giornalismo fatto bene e uno fatto con meno accuratezza. La qualità dipende dalle testate. In Italia il problema credo sia strutturale.

**In che misura la qualità dipende anche dalla qualità del lettore?**

Credo che questo non incida così tanto, anche perché il lettore medio si abitua alla qualità che è presente nel suo Paese. E in Italia i media in generale hanno una qualità più bassa. Se si paragona il Corriere della Sera al Frankfurter Allgemeine Zeitung il confronto va tutto a vantaggio del giornale tedesco. E' un giornale che riesce a soddisfare le esigenze dell'élite intellettuale. In Italia non è sempre così. Stesso discorso per i settimanali: Der Spiegel fa inchieste, fa giornalismo investigativo, fa molto background, sente molte fonti prima di scrivere un pezzo, e non è assolutamente paragonabile con

l'Espresso, che resta un giornale in alcuni casi anche molto superficiale.

**In questo caso il comunicatore d'impresa come si rapporta ai diversi media? Cambia il messaggio a seconda dell'interlocutore che si ha di fronte?**

Il messaggio nel suo nocciolo non può cambiare. Cambia invece il modo in cui viene dato, la cornice. Per esempio nel background, nel senso di dati e informazioni fattuali. Il giornalista italiano ha bisogno di informazioni più morbide e "pettegole" in affiancamento al messaggio chiave. The Economist invece è totalmente disinteressato a qualsiasi pettegolezza ma vuole avere molti più dati e benchmark. Noi lavoriamo molto con il benchmarking ma faticiamo tantissimo a far entrare questo concetto nel giornalismo italiano.

Un'altra caratteristica è l'eccessiva personalizzazione, che è un tema molto sentito anche in Germania, ma che in Italia assume livelli parossistici.

**A questo proposito sembra molto grande il ruolo che Alessandro Profumo ha nella comunicazione del gruppo..**

Per eccessiva personalizzazione mi riferivo proprio all'abitudine italiana di far passare qualsiasi notizia tramite il nostro Ceo. Lui

diventa la persona di riferimento anche in operazioni in cui non c'entra nulla, e questo va a ripercuotersi sulla verità di quanto viene scritto.

È normale che i nuovi principi della comunicazione sono gli amministratori delegati, ma è una funzione molto esagerata, che in Inghilterra e in Germania, dove c'è una più corretta differenziazione dei ruoli, non si trova.

**Lei come Head of Media Relations si confronta anche con la stampa dell'Europa dell'Est. Quali sono le caratteristiche fondamentali del loro modello di giornalismo e in che modo ci si rapporta a loro?**

Hanno un approccio molto giovane. Sono rampanti, abbastanza aggressivi. E' un giornalismo molto interessante, cercano con insistenza lo scoop. Spesso non hanno un grosso spessore culturale, proprio perché i giornali sono anche istituzioni culturali con una propria storia di errori e successi, ma hanno il merito di avere una buona preparazione linguistica, perché magari molti dei giornalisti hanno anche studiato all'estero. Cosa che in Italia non avviene molto spesso.

**C'è qualcosa che lei rimprovera ai giornalisti, anche da un punto di vista deontologico?**

La mia esperienza professionale qui in UniCredit mi ha portato ad effettuare una forte autocritica. I giornalisti sono di solito molto convinti di avere in mano la verità e pensano di avere sempre ragione. Spesso però la verità ha mille sfaccettature. Bisognerebbe aiutare i giornalisti a capire che il mondo non è bianco o nero, anche se le storie in grigio non sono poi molto interessanti per il lettore. E' inutile cercare un vincitore e uno sconfitto in ogni notizia, bisognerebbe essere più riflessivi. Questo ovviamente non è un lavoro che si fa in una telefonata o in un singolo incontro, ma a lungo termine.

**Ha trovato qualche difficoltà a comunicare le posizioni di una banca più mercatista delle altre, con Profumo che quando ha potuto si è sempre tirato fuori dalle logiche di potere che sono molto presenti nel panorama italiano?**

Nessuna grande difficoltà. Forse però noi come azienda, e lui come leader, siamo molto più esposti di altri, e in alcune occasioni è ragionevole pensare che se fossimo più “collegati” ad un certo establishment alcuni attacchi non arriverebbero. Però non è un problema che si presenta quando noi vogliamo raccontare l'azienda, ma solamente in quanto destinatari di potenziali attacchi. Siamo

molto più liberi e indipendenti ma a costo di avere qualche lato scoperto.

**L'attività di comunicazione, a differenza delle divisioni commerciali, genera un risultato che è difficilmente quantificabile numericamente. Lei pensa che essa sia in grado di influire sul valore dell'azienda e in che modo?**

Certamente sì. Abbiamo un impatto diretto sul valore di un'azienda. La comunicazione forma la sua identità e influenza fortemente la sua immagine. E' difficile quantificarlo ma il nostro apporto è notevole. Un campo di analisi futuro per le scienze della comunicazione sarà sicuramente quantificare la performance in termini quantitativi ed economici l'impatto della comunicazione, e della comunicazione con i media in particolare.

**Una comunicazione più trasparente o una maggiore comunicazione avrebbe potuto evitare la crisi?**

Noi come relazioni con i media non potevamo evitare nulla con una maggiore trasparenza o con una maggiore comunicazione. Anzi, c'è forse stato un problema di eccessiva comunicazione. Che porta a sua volta ad una sfiducia del consumatore e a una perdita di credibilità di quello che dice un'azienda che comunica troppo spesso. La



frequenza e l'intensità della comunicazione devono essere valutate rispetto ai propri competitor.

Credo comunque che con una maggiore e più corretta comunicazione al mercato non si sarebbe arrivato a certe conseguenze, dal punto di vista della prevenzione del worst case. Molte banche hanno nascosto rischi che potevano essere fatali in certi casi, rischi che il mercato non aveva colto e che, se venuti alla luce in tempo, avrebbero potuto evitare dei tracolli.

Detto questo non è possibile per un'azienda fare tutto da sola. E' un problema del regolatore e degli standard di trasparenza che sono richiesti dalle autorità. Le aziende hanno fatto quello che gli era concesso. Non è un problema di comunicazione aziendale ma di un quadro regolativo inefficace.

**Le banche hanno un problema di reputazione, specie dopo quello che è successo negli ultimi tempi. Secondo lei con una buona comunicazione è possibile tornare ai livelli precedenti alla crisi?**

Sicuramente occorrerà del tempo. Non che prima le banche siano state al top della reputazione, ma negli ultimi 18 mesi ne hanno bruciato una buona parte. Ci vogliono a mio modo di vedere due cose. La prima di tipo sostanziale e l'altra comunicativa.

Innanzitutto occorre che le banche facciano una seria riflessione sul modello di business che vogliono applicare, che è qualcosa in cui

UniCredit è già molto avanti, in quanto nel piano industriale triennale di giugno 2008 c'erano elementi per ripristinare in maniera sostanziale la fiducia del cliente, rimettendolo al centro della propria missione.

La mancanza d'intermediazione tra cliente e banca ha fatto sì che si creasse una distanza troppo grande tra questi due attori, favorendo una crisi di fiducia.

Dal punto di vista comunicativo la gente deve realizzare che le banche hanno capito i propri errori. E' importante un'autocritica in maniera proattiva, con un'operazione di trasparenza nel senso stretto del termine, riguardo alle cose che non sono andate bene. E' un'operazione molto dolorosa ma penso che avrà un suo effetto positivo.

### **Quali sono le sfide future per la comunicazione bancaria?**

Oltre ad una sincera autocritica e ad un ripensamento del modello di business, a cui la comunicazione deve contribuire, noi dobbiamo lavorare sempre più sulla linea dei valori: se lavoriamo secondo le linee della carta di integrità potremo fare molto bene il nostro mestiere.

Anche se tutti devono fare la propria parte, serve uno sforzo comune delle banche italiane, in cui l'Abi potrebbe giocare un ruolo importante, e che finora non ha giocato, nel trasmettere questa

identità di settore. Perché ognuno ha la sua identità ma poi fa parte di una famiglia, in questo caso la famiglia del settore bancario. Si fa ancora troppa fatica a superare un vecchio corporativismo che si focalizza molto più sui giochi di potere e fare un salto di qualità verso una vera e propria rappresentanza del settore.

Dal nostro punto di vista Profumo cercherà di attivare le sue leve a livello europeo, essendo stato eletto presidente della Federazione bancaria europea, però anche in Italia sarebbe utilissimo se venisse fatto un lavoro di ripristino di fiducia.

Esempio, la commissione di massimo scoperto era qualcosa di molto negativo anche da un punto di vista di immagine, e ancora si fa fatica a eliminarla totalmente. E' un tema settoriale e doveva essere affrontato in maniera settoriale e non aziendale, pena una mancanza di fiducia per tutti, altrimenti così si vanifica anche il buon lavoro fatto dalle banche a livello individuale.



### **3.5 L'IMPORTANZA DELLA TRASPARENZA NEL DIALOGO COSTANTE CON GLI INVESTITORI E GLI ANALISTI. INTERVISTA CON SIMONE CONCETTI**

Dal 1° Ottobre 2008 **Simone Concetti** ha assunto la responsabilità dell'area **Group Investor Relations**. Entrato in UniCredit Group nel settembre scorso, proveniente da Merrill Lynch, quarantuno anni, sposato, 3 figli, Simone Concetti si è laureato in Economia Aziendale nel 1991 presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi. Ha maturato la sua esperienza professionale in banche d'investimento a partire dal 1991, prima come analista responsabile della copertura delle principali banche italiane poi come *specialist sales*.

**Lei crede che il più alto livello di etica nella comunicazione coincida con la massima trasparenza possibile nei confronti dei vostri interlocutori?**

Bisogna intendersi su cosa vuol dire trasparenza. Se anche noi aprissimo tutte le nostre porte, gli analisti non capirebbero molti dei numeri che gli si presentano dinanzi, perché scelte di contabilità diverse portano a risultati diversi.

Io credo che il concetto di trasparenza debba insistere sul fatto di dare numeri corretti ma anche strumenti per interpretarli, altrimenti si

avrebbe il paradosso di una banca che dà molta trasparenza ma con politiche di accounting che facciano sembrare i propri numeri falsamente sensazionali.

**Le regole di accounting sono diverse, ma non si potrebbe trovare un accordo su queste con l'aiuto di qualche authority?**

Le authority agiscono in ambito nazionale e in ambito sovranazionale. Nel primo ci sono comunque degli spazi di manovra a vantaggio del management, e non è detto che questo sia qualcosa di negativo. Esso può decidere di spostare alcune poste in maniera discrezionale e questo può portare però una profonda differenza nel risultato complessivo.

A livello sovranazionale la situazione è ancora più complicata e frastagliata. Per esempio noi abbiamo avuto un portafoglio di asset backed securities<sup>69</sup> tenuto per molti mesi mark to market, con conseguente impatto sul conto economico. I nostri competitor hanno fatto un accounting diverso ma ciò non era considerato da molti analisti. Questo ha fatto sì che le loro stime venissero condizionate dalle perdite o dai guadagni momentanei. In questo modo aumenta in

---

<sup>69</sup> *Le Asset backed securities (o ABS) sono strumenti finanziari, emessi a fronte di operazioni di cartolarizzazione, del tutto simili alle normali obbligazioni; come queste, infatti, pagano al detentore una serie di cedole a scadenze prefissate per un ammontare determinato sulla base di tassi di interesse fissi o variabili. (Glossario Borsa Italiana, [www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it))*

maniera vertiginosa la volatilità del titolo. Quindi quello che manca è la comparazione omogenea.

**La crisi dei mercati si è tradotta in una pesante crisi di credibilità delle agenzie di rating e dei report degli analisti, accusati di essere troppo benevoli nei confronti di aziende che non lo meritavano. Quali crede siano state le loro principali responsabilità?**

Io credo che il problema non sia nei report in sé ma più a monte. A volte essere realisti e dire le cose come stanno è impopolare, e andare controvento non è piacevole. Nel momento in cui tutti gli analisti sono preoccupati di una stessa variabile, anche per loro mettersi di traverso, e fare un'analisi magari più originale e profonda, è molto difficile, soprattutto perché l'orizzonte temporale di investimento medio si è ridotto sempre di più. Ma in questo scenario immaginate cosa vuol dire per un manager prendere decisioni popolari rispetto al mercato, che ha una visione a due mesi se va bene, per non dire a due giorni, per non dire a due ore. Invece lui deve ragionare a 3-5 anni, nel lungo termine.

**E come si viene fuori da questa situazione?**

L'unica via d'uscita è trovare un modo di comunicare in maniera chiara e adeguata la bontà delle scelte impopolari che si fanno. La volatilità condiziona pesantemente qualsiasi manager che voglia prendere delle decisioni. In questi momenti diventa una domanda legittima anche interrogarsi sulla necessità di continuare ad essere quotati in Borsa. La situazione dei mercati rende difficile prendere delle decisioni che massimizzano l'utile finale dell'azionista.

Si arriva all'assurdo che la sorte di una banca che occupa 175 mila persone dipende dalla pressione speculativa o da qualche articolo di giornale. E tutto ciò diventa molto pericoloso. Perché finisce per avere un impatto sull'economia reale.

**Lei ha lavorato per molto tempo all'estero e continua ad avere rapporti con investitori stranieri. Si notano sostanziali differenze tra le culture economiche degli investitori di Paesi diversi?**

Ci sono delle differenze prima di tutto nella prospettiva degli investitori: se a breve, medio o lungo termine. Gli italiani sono tendenzialmente orientati al lungo periodo, ma tendono a confrontare aziende italiane con altre aziende italiane, anche se, come nel caso di IntesaSanPaolo e UniCredit, hanno modelli di business molto differenti.



L'approccio anglosassone è in generale molto approfondito, anche se tende a ragionare con la propria forma mentis, senza entrare nelle logiche dei vari mercati.

Quello più stimolante lo trovo in alcuni fondi americani che non si accontentano di osservare l'esistente ma immaginano quello che succederà nel futuro. Solo gli analisti più esigenti ma anche coloro che consegnano moltissimi spunti di riflessione al management.

Quando leggo una ricerca di un analista di solito faccio più attenzione al metodo usato che al contenuto.

**Lei crede che la colpa della mancata trasparenza siano da ricercare nella superficialità degli analisti o nella scarsità di informazioni fornite dalle aziende?**

Il livello medio delle ricerche si è molto abbassato, per la crescente complessità delle aziende e per la funzione di marketing che è sempre più spesso richiesta agli analisti dai proprio datori di lavoro. Dall'altra parte ci sono aziende che, per ingenuità, non conoscenza o furbizia, comunicano cose diverse o in maniera non adeguata.

Anche se bisogna stare attenti. A volte viene giudicata come inadeguata una comunicazione che non si dà perché potrebbe essere ambigua. L'azienda può rifiutare di dare alcuni numeri per due motivi: il primo e più banale è perché i concorrenti non fanno lo stesso, che in teoria non andrebbe bene, ma in realtà è così. Il

secondo motivo è la percezione che di questo numero può avere il mercato. Capirà? Lo userà per attaccarmi? Questo richiede una fiducia reciproca tra investitori e industria, rapporto che nella realtà si trova raramente.

**L'attività di Investor Relations, a differenza delle divisioni commerciali, genera un risultato che è difficilmente quantificabile numericamente. Lei pensa che essa sia in grado di influire sul valore di mercato dell'azienda?**

Ciò che noi possiamo fare è migliorare la percezione dell'apertura della società, ovvero migliorare la trasparenza percepita. Rendere quindi lo sguardo sulla società e l'analisi sempre più responsabile. Non sarà tanto, ma evitare delle ricerche che contengano molti dati non corretti è già un grosso risultato.

**Cosa può fare una banca come UniCredit per migliorare la propria trasparenza?**

Partiamo da un assunto: se non hai conoscenze per capire come è fatto un bilancio di una banca, molte volte il tuo criterio di giudizio potrebbe essere inadeguato. I criteri di accounting sono profondamente diversi, e come dicevamo prima l'analista raramente usa un approccio omogeneo, e ciò è pericoloso. Noi abbiamo pensato

di organizzare, a partire dalla primavera 2009, una serie di incontri e mettere sul sito una serie di strumenti (presentazioni ad hoc) per consentire agli analisti una maggiore conoscenza della finanza e della nostra stessa azienda.

Solo da poco si iniziano a vedere alcuni analisti interessati a capire le differenze tra il fare business nei paesi dell'Europa centro orientale o altrove. Turchia e Paesi Baltici fino a qualche tempo fa sembravano la stessa cosa. Vogliamo far sì che analisti ed investitori abbiano una maggiore conoscenza del nostro gruppo, sappiano che tipo di presenza abbiamo nei vari paesi, che politica commerciale abbiamo adottato. Un'operazione quasi didattica ma che aiuterà senza dubbio il loro e il nostro lavoro, oltre ad aumentare il nostro livello di trasparenza.



### **3.6 LA DEONTOLOGIA DELLA COMUNICAZIONE D’IMPRESA NEL RAPPORTO CON LA STAMPA LOCALE. INTERVISTA CON MANRICO LUCCHI**

Nato nel 1978 a Cesena, dopo la maturità classica si trasferisce a Milano dove studia Filosofia all'Università Cattolica. Successivamente, trascorre alcuni mesi presso la Facoltà di Teologia di Innsbruck dove porta avanti alcuni studi sull'applicazione della matematica alle dimostrazioni dell'esistenza di Dio. In seguito viene assunto da Accenture, a Milano, come consulente aziendale nel settore Financial Services.

In seguito, vince con borsa di studio un MBA presso Profingest (oggi ALMA Graduate School) a Bologna. A fine master entra in UniCredit Banca come addetto stampa. Dal 1 novembre è Responsabile del Team “Small Business, Public Bodies and Retail External Communication” nella Divisione Retail Italia di UniCredit.

#### **Di cosa vi occupate principalmente negli uffici di Bologna?**

Siamo la struttura di comunicazione esterna della divisione retail italiana, in special modo della comunicazione alla stampa e poi della parte che riguarda le reti e le sponsorizzazioni delle tre banche retail del gruppo in Italia: UniCredit Banca, UniCredit Banca di Roma, e

Banco di Sicilia. Le direzioni si trovano a Bologna ma ci sono dei colleghi a Roma e a Palermo che seguono in modo particolare le realtà locali di Banca di Roma e Banco di Sicilia.

**Com'è il vostro approccio con i giornalisti delle realtà locali?**

È un approccio diverso sia rispetto alle testate nazionali, sia mutevole nelle diverse aree. C'è una diversità editoriale e nella sensibilità che i territori esprimono rispetto ai temi che vengono a loro proposti. Il che si traduce in un approccio diverso da un punto di vista delle modalità, dei contenuti e delle tempistiche utilizzate.

**C'è da parte vostra una tendenza alla semplificazione?**

L'obiettivo primario per noi che ci rivolgiamo ad un pubblico più vasto, con una cultura bancaria e finanziaria magari meno evoluta, è cercare, attraverso la stampa, di parlare il più possibile come loro. Ciò si ottiene mediando i contenuti che si vogliono veicolare all'esterno con una modalità di espressione linguistica e di focus su tematiche che siano comprensibili per il lettore e che possano essere una notizia appetibile per i giornali locali.

A differenza della comunicazione della holding infatti, che dialoga con una stampa desiderosa di notizie sull'azienda, noi dobbiamo

“convincere” la stampa a darci spazio, a parlare di noi, a individuare nei nostri manager territoriali degli opinion leader.

### **Lei crede che esista un’etica nella comunicazione aziendale?**

Posso risponderle in base all’esperienza personale accumulata con la stampa locale. Nel nostro caso credo sia importante la parola reciprocità. Il giornalista non è un recettore delle informazioni che vengono date monodirezionalmente dalla banca, né viceversa è qualcuno che ti chiede informazioni come farebbe all’ufficio reclami. Noi abbiamo il motto “il giornalista non è un amico”, perché è un referente con un potere, che non va però né subito passivamente né trattato come un sottoposto che ci deve qualcosa, ed è in teoria dotato di una capacità di giudizio più affinata rispetto ad una persona comune. Il percorso più stimolante è quello di coinvolgerlo in un rapporto duraturo che possa portare ad una maggiore conoscenza reciproca e che agevoli i flussi informativi e aiuti a discutere più serenamente su eventuali situazioni complesse per l’azienda.

Se si arriva al rispetto dei ruoli il giornalista non ti percepisce più come un rompiscatole che vuole “vendergli il comunicato” e che si nasconde e non risponde quando è in difficoltà. La banca invece impara ad ascoltare anche le informazioni che possono arrivargli magari in anteprima dalle proprie fonti giornalistiche.

**Lei crede che il massimo dell'etica per la comunicazione bancaria si ottenga dimostrando il massimo della trasparenza possibile?**

La domanda è molto impegnativa. Ovviamente per le comunicazioni nei confronti della clientela ci sono delle normative legali da rispettare. Per quanto riguarda il rapporto con i media credo che trasparenza ed etica coincidano laddove significano essenzialmente disponibilità a farsi capire. Al contrario l'eventuale sciorinamento di tutto lo scibile bancario significherebbe rinunciare in partenza all'eventuale interesse di un interlocutore proprio a causa dell'eccessiva complicatezza dei temi trattati.

**In questo momento c'è un problema di reputazione per le banche. Possiamo inserire tra le cause di questa crisi di credibilità anche una comunicazione che non è stata così efficace come poteva essere?**

Per rispondere posso basarmi sull'esperienza della nostra rete commerciale e dei nostri competitor a livello locale. A livello di comunicazione è stata molto strumentalizzata la divisione tra grandi banche dipinte come espressione della finanza e piccole banche raffigurate come più vicine all'economia reale. Questo era abbastanza prevedibile. Per noi la sfida è stata continuare a



strutturare la comunicazione come banca del territorio, parallelamente facendo i conti con un periodo in cui a livello mediatico si è parlato molto, non sempre in termini positivi, del nostro gruppo. La nostra scelta, premiata a mio modo di vedere dal territorio, è stata quella di non sottrarsi al confronto, aiutati in questo dalla collaborazione della nostra rete commerciale. Con i giornalisti che andavano direttamente in agenzia...

### **Come un comunicatore d'impresa affronta queste situazioni?**

Per quanto ci riguarda c'è stata una sinergia molto forte con i colleghi delle filiali. Abbiamo svolto una funzione consulenziale e che scontava le difficoltà di affrontare le peculiarità del singolo territorio e del singolo giornale. Noi abbiamo scelto un approccio trasparente, inteso come disponibilità a dare sempre delle risposte. E credo sia l'unico sistema per evitare da una parte che il giornalista vada a prendere informazioni da altre fonti meno ufficiali, e che inoltre ti consente di creare un rapporto di fiducia con lui. Questo è anche un modo per far fronte a quella che è una delle caratteristiche della stampa locale, ovvero un certo sensazionalismo che può essere dannoso in quanto insinua dubbi non sempre legittimi nei lettori.

**Lei è a contatto quotidianamente con il modo della stampa locale. Cosa può dirci riguardo alla professionalità e al rigore deontologico dei giornalisti di queste testate?**

E' una realtà estremamente varia e che ha delle differenze sostanziali anche all'interno di una stessa provincia. La stampa locale vive di complessità sue: redazioni molto scarse, collaboratori che devono occuparsi di più argomenti, attenzione molto forte per la cronaca e più limitata per i temi economici. E' normale che questi fattori si ripercuotano, per quanto riguarda il nostro settore, in una preparazione economica non molto elevata. Ma non si può fargliene una colpa. La priorità è quindi farsi capire senza snaturare il messaggio. Spiegare come attraverso l'attività commerciale si riesce ad essere in qualche modo interpreti delle istanze di quel territorio, ad esempio dimostrando attraverso un semplice incrocio di dati Istat e Banca d'Italia come le attività di home banking siano aumentate in quella determinata provincia. Questo diventa molto più notiziabile per un quotidiano locale rispetto ad una semplice presentazione di un nostro nuovo prodotto dedicato all'home banking.

Questo è l'unico canale per consolidare o ricostruire, dipende dall'area di riferimento, la nostra reputazione.

**Il posizionamento di UniCredit come importante gruppo bancario a livello europeo è visto come un fattore positivo o negativo?**

Dipende molto dalle sensibilità dei singoli territori. In alcuni casi è visto come un fattore positivo, in altro è un fattore indifferente, ma quasi mai negativo. Il nostro obiettivo è quello di valorizzare nei microterritori il fatto di essere anche un gruppo internazionale. Questo si può fare in alcuni modi. Ad esempio nel corso del 2009 verrà lanciato un prodotto che sarà indirizzato verso gli imprenditori che vogliono internazionalizzare la propria attività, facendo leva proprio sulla nostra presenza in molti paesi europei.

La reputazione non è solo comunicazione ma soprattutto azione, prodotti e gesti concreti.

**Credo che il vostro apporto al valore dell'azienda sia indubbio, stante la vostra vicinanza alla clientela che agisce direttamente sulla reputazione dell'azienda nei loro confronti. Ma la comunicazione proprio per questo ruolo privilegiato rispetto ai territori può avere un forte ruolo di proposta nello sviluppo di prodotti ad hoc per una determinata area?**

La nostra azienda ha un'attenzione anche dal punto di vista commerciale verso chi si occupa di comunicazione. Questo rapporto

dovrà essere migliorato ma certamente, a mio modo di vedere, “la comunicazione” può essere uno dei membri del consiglio di amministrazione che decide dei nuovi prodotti.

### **3.7 LE SFIDE DELLA RESPONSABILITA' SOCIALE E IL SUO RAPPORTO CON IL MODELLO DI BUSINESS. INTERVISTA CON GIORGIO CAPURRI**

46 anni, laureato con il massimo dei voti in scienze economiche e bancarie presso l'Università di Siena. Al Credito Romagnolo dal 1989, poi al Monte dei Paschi di Siena e infine al Credito Italiano nel 1993 sempre in area finanza, occupandosi di mercato dei capitali, prodotti derivati e trading fixed income.

Dal 2001 al 2005 responsabile della succursale di UBM (UniCredit Banca Mobiliare) a Parigi e rappresentante permanente presso il Tesoro francese. Tornato in Italia, durante l'anno sabbatico frequenta un master in gestione e recupero delle risorse ambientali all'Università Bicocca di Milano. Dal 2007 è nell'unità Public and Community Relations nella funzione Corporeale Social Responsibility, in qualità di Responsabile del sistema di Gestione Ambientale

**Partiamo dalla missione della Corporate Social Responsibility per il Gruppo UniCredit. Quale è e come si dispiega nelle varie attività aziendali?**

Al momento nel gruppo esiste una struttura che si chiama Corporate Social Responsibility Art, Works and Culture, che verrà sostituita nei prossimi mesi da un'altra unità che si chiamerà Corporate Sustainability.

La missione dipende dall'idea e dalla visione del management. Secondo il nostro amministratore delegato la CSR è un challenger delle varie divisioni che deve servire da stimolo a far meglio il proprio mestiere. Dal punto di vista logico questo significa che, partendo dalla nostra carta d'integrità, i valori devono essere trasformati in azioni concrete. Queste azioni non devono essere azioni supplementari rispetto al business per compensarne la natura "cattiva", ma complementari ad esso. Il profitto è infatti un valore positivo, che consente al management di avere la libertà di azione che permette di dirigere l'azienda con un'efficienza tale da creare valore di lungo periodo per tutti gli stakeholder e garantirsi grazie a questo una legittimità sociale.

Il bilancio sociale ambientale del 2007 ho voluto fortemente si chiamasse bilancio di sostenibilità proprio per sottolineare il carattere di complementarità rispetto al business e non inteso come complesso di azioni estemporanee e completamente slegate dalle attività core dell'azienda.

**Voi di UniCredit che rapporto avete con la parola "etica"?**

Da noi la parola etica è in qualche modo bandita, in quanto per il nostro amministratore delegato la dimensione l'etica fa parte della dimensione personale, mentre noi ci riferiamo, nella Carta d'Integrità, a valori condivisi e permanenti. Il sistema dei valori a cui ci uniformiamo non è stato calato dall'alto ma deciso attraverso un processo articolato e multistakeholder per renderlo più realistico e aderente alla sensibilità dei dipendenti. Esso non può quindi avere un approccio personale.

**Secondo lei esiste un modello di responsabilità sociale a cui un'azienda deve tendere?**

Personalmente credo di no, ma non mi ritengo un teorico della CSR. Tenga presente che io vengo dalla finanza, dove ero specializzato nel trading dei derivati. Sono arrivato alla CSR quasi per caso, dopo un master preso durante un anno sabbatico. L'ho fatto con piacere e interesse ma senza mai atteggiarmi a teorico della responsabilità sociale. Noi come UniCredit ci troviamo di fronte a problemi specifici con alcuni stakeholder connessi alle scelte di business.

**Ma come si interviene fattivamente in una situazione problematica per la reputazione aziendale?**

Le racconto un episodio. Nel 2006 noi eravamo in un consorzio per la costruzione di un impianto nucleare in Bulgaria. All'epoca non avevamo un processo strutturato per la gestione di questo genere di rischio reputazionale: siamo stati sommersi dalle proteste, con la casella e-mail del nostro Amministratore Delegato completamente intasata. Abbiamo risposto alle mail, abbiamo rivisto il processo e siamo usciti dal consorzio perché non era stato firmato un accordo definitivo. Questo episodio ha fatto sì che venisse redatto un documento che illustrasse la politica generale di credito sugli impianti nucleari e sul commercio connesso a materiale fissile. Adesso quindi noi sappiamo le condizioni alle quali noi possiamo finanziare il settore e le condizioni a cui non possiamo farlo.

**E per quanto riguarda invece il discorso connesso al finanziamento di aziende produttrici di armi?**

Noi avevamo delle dichiarazioni di principio del nostro amministratore delegato che non avremmo finanziato le armi e saremmo usciti da questo business. Quando poi abbiamo comprato diverse banche in giro per l'Europa, e ancora di più dopo la fusione con Capitalia, siamo rientrati per via indiretta. In Italia esiste una legge che obbliga l'organo legislativo a dare pubblicità alle operazioni legate alla vendita o alla commercializzazione delle armi, che quindi fa sì che ogni operazione associata a questo tipo di



business sia necessariamente divulgata al pubblico. Per cui periodicamente viene pubblicata una lista delle banche finanziatrici e dei volumi, che ha portato le organizzazioni sensibili a questo argomento ad additare UniCredit come una delle “banche armate”.

**Esistono delle differenze tra i vari Paesi nella sensibilità etica rispetto ai vari temi che riguardano la responsabilità sociale?**

Esistono diversi temi in cui ci sono maggiori attenzioni. Ad esempio nei temi ambientali i tedeschi sono molto più avanzati rispetto a noi, anche per quanto riguarda i comportamenti individuali. Su quello sono molto attenti. Da noi invece c'è questa attenzione quasi insana per le armi, che mi ha portato anche ad essere aggredito verbalmente da alcuni attivisti.

**Come valuta l'approccio dei gruppi di pressione con cui UniCredit è chiamata a confrontarsi su questi temi?**

L'approccio con i vari gruppi di pressione è fondamentale per costruire un dialogo con loro. Per esempio Greenpeace ha un approccio molto pratico che a me personalmente non dispiace. Loro sono molto preparati sui vari argomenti, sono venuti da noi, abbiamo discusso in varie riunioni la nostra policy nei dettagli che abbiamo fornito loro, ci hanno segnalato dei punti critici che secondo loro

potevamo migliorare facendo delle piccole correzioni. Le modifiche per noi erano più che accettabili e abbiamo cambiato la policy. In questo modo loro portano a casa qualche risultato concreto, a differenza di chi si limita a manifestare senza entrare nel merito.

**C'è chi dice che la Responsabilità Sociale dell'impresa è un fattore di competitività nel medio periodo, chi nel lungo. Lei cosa pensa a questo proposito?**

Io credo che non sempre lo è. In un mercato concorrenziale perfetto, che non esiste nel contesto reale, lo sarebbe sicuramente. Secondo il mio punto di vista conta molto il contesto e il settore di riferimento. Tanto più si opera in un mercato concorrenziale, tanto più diventa importante la sostenibilità nell'orientare la coscienza dei consumatori.

**Ma esiste una pressione dei consumatori tale da costringere un'azienda che non si è mai occupata di responsabilità sociale a impegnarsi attivamente in questo campo?**

Certo. Ci sono molti esempi non solo nel settore bancario. Basti pensare alla Nike, alla Coca-Cola, alla Del Monte. Ci sono aziende che sono cambiate moltissimo nel corso degli anni. La responsabilità sociale dell'impresa sta crescendo perché cresce la velocità delle

comunicazioni. A mio avviso il web ha scatenato una rivoluzione nel sistema di gestione delle aziende. Oggi un singolo consumatore è in grado di intervenire in qualsiasi sito dove l'azienda sia presente aggregando nel giro di poche ore moltissimo consenso intorno alla sua posizione.

Così come l'accelerazione dei processi di comunicazione ha favorito le aziende per quanto riguarda le efficienze di costo allo stesso modo favorisce un flusso di informazioni che permette di contrastare le aziende. Si assiste alla modifica di equilibri secolari tra capitale e lavoro. Laddove cento anni fa c'erano lotte per avere dei diritti sociali adesso c'è la ricerca e la rivendicazione di nuove esigenze per raggiungere nuovi equilibri di welfare che possano portare a una trasformazione da economia del prodotto a economia di servizi. E credo che la responsabilità sociale d'impresa possa avere un ruolo in tutto questo cambiamento.

**Invece per quanto riguarda la crisi reputazionale che le banche stanno attraversando in questo momento lei crede che la responsabilità sociale possa essere una risposta adeguata per contrastarla?**

Credo di no. Un approccio più attento alla Rsi ti permette di differenziarti rispetto alla concorrenza, cercando di guadagnarti un'etichetta di diversità in un mondo percepito comunque in maniera

negativa, ma evidentemente non può agire in maniera globale sulla reputazione della banche.

**Quali sono le sfide che il gruppo dovrà fronteggiare per essere percepito in linea con la propria mission di sostenibilità?**

La sfida più grande è duplice: da un lato migliorare il sistema di governance, e con esso la trasmissione delle informazioni tra le varie subholding sparse per l'Europa, dall'altro la creazione di una cultura aziendale diffusa, attraverso la diffusione dei valori condivisi. L'Integrity Charter Day, la People Survey sono tutti strumenti che l'azienda utilizza per diffondere un'identità comune, fondata sui valori dell'azienda. Questi valori motivano i dipendenti a lavorare per un obiettivo comune, che è il profitto, sapendo che esso deve essere creato su un approccio sostenibile che ci porti alla legittimazione sociale da parte dei nostri pubblici di riferimento, in modo che la CSR non sia solo una parola ma si rifletta in una serie di comportamenti concreti.

**Quindi a suo modo di vedere funziona molto di più un business che sia sostenibile rispetto alle azioni di responsabilità sociale?**

Se per azioni di responsabilità sociale intendiamo delle liberalità elargite per sponsorizzare eventi chiariamo subito che esse non

servono a migliorare la reputazione. Sono iniziative che vengono portate avanti e legate a doppio filo al concetto della banca territoriale e rappresentano una forma di mecenatismo positivo in funzione del legame con il territorio che una grande banca finirebbe altrimenti per perdere.

Questo per bilanciare la percezione di distanza che il cliente avverte rispetto alla banca di provincia che magari potrà anche essere meno “etica” di noi ma che ha il vantaggio di essere (o sembrare) diretta espressione di quel preciso territorio ma non intaccano né in senso positivo né in senso negativo una banca globale come UniCredit.

**Adesso è di moda la responsabilità sociale o il bilancio di sostenibilità (per chi lo fa). Quali pensa possano essere i nuovi strumenti di comunicazione della CSR di qui a dieci anni?**

Dal punto di vista processuale quello che si può intuire è un miglioramento della rappresentatività della comunicazione d’impresa. Dieci anni fa i bilanci di sostenibilità erano elaborati in maniera piuttosto artigianale, poi sono arrivati i primi standard e adesso si va verso una definizione di parametri obbligatori per industria che permettano allo stakeholder di valutare su parametri di omogeneità la performance di sostenibilità e migliorare così la comunicazione e la sua credibilità all’esterno.

A mio parere la questione esplosiva di cui pochi parlano ma che sarà la chiave del futuro prossimo è quella ambientale.

### **In che modo?**

C'è un legame strettissimo ed evidentissimo tra gli squilibri ecologici di questo secolo e la crisi finanziaria. E la banca ha un impatto diretto limitato ma un impatto indiretto molto forte. Ogni euro che io erogo al sistema è possibile associarlo ad una quantità di anidride carbonica prodotta, ad un ammontare di liquidi sversati nei fiumi, di tossine liberate nell'ambiente. Perché quello che si finanzia è essenzialmente un processo di produzione e un processo di consumo, due elementi fondamentali di quel ciclo che sta portando alla distruzione del pianeta. Chi sarà capace di uscire da questo circolo vizioso riscrivendo un nuovo modello di business diventerà uno dei nuovi leader al posto dei leader esistenti.

## **CAPITOLO 4**

### **LE PROSPETTIVE E LE SFIDE DELLA COMUNICAZIONE BANCARIA**

#### **4.1 UNO SGUARDO AL FUTURO**

*15. Appena tra qualche anno, l'attuale "omogeneizzata" voce del business – il suono della missione aziendale e delle brochures – sembrerà artefatta e artificiale quanto il linguaggio della corte francese nel settecento.*

*25. Le aziende devono scendere dalla loro torre d'avorio e parlare con la gente con la quale vogliono entrare in contatto.*

*26. Le Pubbliche Relazioni non si relazionano con il pubblico. Le aziende hanno una paura tremenda dei loro mercati.*

*27. Parlando con un linguaggio lontano, poco invitante, arrogante, tengono i mercati alla larga*

*44. Di solito le aziende impongono l'intranet dall'alto, per distribuire documenti sulla politica del personale e altre informazioni aziendali che i dipendenti fanno del loro meglio per ignorare.*

*45. Le intranet emanano noia. Le migliori sono quelle costruite dal basso da singole persone che si impegnano per dare vita a qualcosa di molto più valido: una conversazione aziendale in rete.*

Pensate nel 1999 da un gruppo di comunicatori, con in testa Rick Levine, già consulente della IBM, queste sono solo alcune tra le 95 tesi<sup>70</sup> che il gruppo del Cluetrain Manifesto presentava al pubblico, con l'obiettivo di "riformare" il linguaggio con cui le aziende comunicano nell'era di Internet.

Nel loro invito a firmare e a discutere pubblicamente le loro tesi, i promotori del manifesto affermavano che "nel mondo online gli individui sono molto più avanti delle organizzazioni e delle aziende cui appartengono. E così i cittadini e i consumatori, che fanno il vero mercato. Gli individui sanno già comunicare in modo nuovo. Essenzialmente, scrivono e comunicano come esseri umani e non con il linguaggio asfittico e vecchio delle aziende. E allora, perché le

---

<sup>70</sup> L'elenco completo si può consultare all'indirizzo <http://www.mestierediscrivere.com/testi/Tesi.htm>



aziende non comunicano con voce umana, cioè in modo più aperto, diretto, e magari con più senso dell'umorismo?

Insomma, basta con il linguaggio vuoto, piatto e ufficiale delle aziende. Anche le aziende, come gli individui, devono finalmente parlare con voce umana. E se non sanno farlo, perché non fanno parlare direttamente gli individui?"<sup>71</sup>

Le loro parole e il loro furore erano forse eccessivi e si autoparagonano, nella forma, a quelle del monaco tedesco Martin Lutero, ma esprimevano una profonda verità: pur essendo cambiata molto, da quando era un'area dove parcheggiare raccomandati a cui permettere di fare pochi danni, la comunicazione stenta a rinnovare se stessa, specie nell'ultimo decennio che sta letteralmente rivoluzionando l'arena in cui i comunicatori aziendali e il loro pubblico si muovono.

La comunicazione bancaria, e quella d'impresa a tutto tondo con lei, si trova davanti una sfida da cui può solo guadagnare, in autorevolezza, in spazio, in professionalità.

Sfruttare tutti gli strumenti che le nuove tecnologie mettono a disposizione non è solo un'opportunità, ma anche un dovere per quei comunicatori che vogliono finalmente non limitarsi a subire le scelte

---

<sup>71</sup> R.Levine, C. Locke, D. Searls, D. Weinberger, *Cluetrain Manifesto, the end of business as usual*, Fazi Editore, 2000, Roma, pag. 13

dei vertici dell'impresa ma cominciare ad instaurare un dialogo con i propri pubblici.

L'etica in questo senso può e deve diventare una potente alleata della comunicazione bancaria, in un momento in cui fortissima è la pressione dell'opinione pubblica nei confronti degli istituti di credito. Una richiesta di trasparenza che impone loro una riflessione, per poter essere attori e non spettatori del dibattito creatosi intorno a loro.

Quale migliore occasione di una crisi, per mostrare un volto nuovo e più moderno, per aprirsi e dimostrare che le banche non sono aziende in cui lavorano vampiri assetati di risparmi dei clienti, ma persone con cui dialogare, dirigenti che sanno uscire dai palazzi, manager che riescono ad interfacciarsi con la blogosfera e non solo con i direttori di giornali e telegiornali amici?

E' un salto culturale, che necessariamente abbraccia il campo etico e comunicativo, indispensabile per sopravvivere prima e rilanciarsi poi. E' un qualcosa che diventa inderogabile perché la spinta dei movimenti di opinione diventa ogni giorno più forte e i consumatori sono sempre più sensibili e bisognosi di attenzioni.

Può un'azienda dimostrare attenzione semplicemente emettendo in maniera ininterrotta comunicati stampa? E' questo uno strumento di dialogo? Ovviamente no.

Eppure, come chiunque lavori o abbia lavorato nella comunicazione può riscontrare, sono ancora loro gli strumenti principe del lavoro giornalistico o di ufficio stampa.

Il loro difetto principale, oltre ad un stile ampoloso, sensazionalistico e pieno di espressioni in burocratese, è la unidirezionalità. L'azienda parla ma non vuole instaurare un dialogo, più semplicemente si pone su un piedistallo rispetto al suo interlocutore, che è percepito come indifferenziato, perché un messaggio standard DEVE andare bene per tutti.

È un approccio che mortifica le qualità e le competenze di chi, professionista della comunicazione, potrebbe avvalersi di altri mezzi e non lo fa per paura, per ordini dall'alto, per prassi.

In che modo riuscire ad affrontare, per quanto riguarda la comunicazione bancaria, le esigenze di fiducia, reputazione e trasparenza?

E' sufficiente un utilizzo al minimo degli strumenti adesso a disposizione? E' sufficiente costruire una intranet aziendale per dire che l'azienda "inaugura un nuovo modo di comunicare"? E' sufficiente creare degli house organ per far sviluppare un dibattito all'interno dell'impresa? E' sufficiente avere un blog per dire che "siamo un'azienda all'avanguardia"?

La risposta alla domanda (ovviamente retorica) è no.

Occorre un uso di nuovi strumenti. Ma ciò non basta, perchè serve anche un utilizzo consono alle caratteristiche di ciascun mezzo.

## 4.2 NUOVI STRUMENTI PER NUOVE SFIDE

Nel loro libro *Business Blog*<sup>72</sup> Robert Scoble e Shel Israel testimoniano come i blog stanno cominciando a cambiare il modo di comunicare tra l'azienda e i propri clienti.

Dati alla mano, i due autori illustrano come la pubblicazione di blog aziendali, e l'incoraggiamento dato ai propri lavoratori che si cimentavano in maniera autonoma in questa attività, ha migliorato in maniera decisa la reputazione di aziende che attraversavano una crisi di fiducia e di credibilità, o semplicemente percepite come molto distanti.

Microsoft è l'esempio più lampante, ma non l'unico, di azienda che ha scelto, insieme ad altre strategie, questa strada per avvicinarsi ai clienti.

In sostanza un business blog ha la capacità di promuovere una comunicazione diversa e migliore dell'immagine e dei valori dell'azienda, sia verso l'esterno che all'interno della stessa organizzazione aziendale.

---

<sup>72</sup> R. Scoble, S. Israel, *Business blog*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007

Un business blog è uno strumento innovativo ed efficace di pubbliche relazioni che, affiancato ad altri strumenti tradizionali di marketing, può contribuire a far accrescere l'interesse degli utenti verso particolari tematiche, prodotti o marchi.

All'interno di un'azienda un business blog può migliorare le dinamiche di lavoro, la comprensione di alcuni processi aziendali e i rapporti interpersonali fornendo al management un feedback continuo e trasparente.

Certo è che un business blog non può nascere per caso. È un impegno serio di fronte a utenti particolarmente capaci e potenzialmente critici, e come tale deve essere portato avanti con costanza e impegno, ma soprattutto con convinzione e sincerità.

Ne esistono varie forme: quelli scritti da un dipendente per conto dell'azienda, altri scritti da dipendenti di un'azienda ma da essa indipendenti, altri ancora scritti da dirigenti e manager, fino ai ceo blog, scritti dagli amministratori delegati.

Per comprendere e affrontare le difficoltà del cimentarvisi, Scoble ha elaborato nel 2003 un Manifesto del Corporate Blog<sup>73</sup>. Tra le regole più interessanti si trovano:

---

<sup>73</sup> La versione inglese è reperibile all'indirizzo <http://radio.weblogs.com/0001011/2003/02/26.html>

*Dite la verità, tutta la verità, nient'altro che la verità.*

*Riportate rapidamente sia le buone che le cattive notizie. Se qualcuno parla male di voi segnalatelo con un link e rispondete alle critiche meglio che potete.*

*Usate una voce umana, non lasciate che ciò che dite sia modificato da avvocati dell'azienda o da altri.*

*Se avete sbagliato ammettetelo in fretta, spiegate come intendete porvi rimedio e poi fatelo.*

*Non mentite mai. Sareste scoperti e perdereste ciò che non potrete più riavere indietro: la credibilità.*

*Dev'essere chiaro quando parlate per conto dell'azienda. Se avete un blog personale e l'azienda vi chiede di scrivere qualcosa su di lei, dovete dichiarare quando cambia il vostro ruolo.*

Quelle riportate da Scoble sono solo alcune delle problematiche insite in questo strumento, ma è certo che rappresenta una possibilità unica per un'azienda che volesse fattivamente migliorare la propria

reputazione e il rapporto con un mondo, quello del web, che coinvolgerà prima o poi tutte le organizzazioni.

I business blog hanno avuto una diffusione principalmente americana ma è solo questione di tempo: diventeranno comuni anche in Europa e in Italia, e coloro che avranno imparato ad utilizzarli nel modo più corretto ne trarranno indubbi vantaggi.

Strettamente legato al fenomeno internet, e a quello dei business blog, è la tecnologia Twitter.

Creata nel marzo 2006 da una società di San Francisco, l'Obvious Corp, essa è una rete e un servizio di microblogging che permette agli utenti di mandare aggiornamenti (messaggi di testo, lunghi non più di 140 caratteri) via SMS, messaggeria istantanea, e-mail, il sito stesso di Twitter, oppure varie applicazioni basate sulle tecnologie Twitter.

Ogni twitterer sceglie autonomamente le persone che vuole seguire e di cui vuole ricevere gli update, e può essere seguito da chiunque sia interessato a ricevere i suoi messaggi.

La portata rivoluzionaria di questo strumento sarà sempre più evidente nei prossimi anni, quando la sua semplicità e praticità ne



decreterà il successo mondiale, così come avvenuta per i social network facebook e myspace.

L'applicabilità di Twitter per quanto riguarda la comunicazione aziendale o bancaria è soprattutto legata alla possibilità che alcune tra le persone più importanti dell'impresa possano intraprendere la strada dell'affrontare il pubblico attraverso questo mezzo.

Per ora, a parte alcune aziende americane, gli unici a tentare questa strada sono stati gli staff del presidente Obama (esempio mirabile di campagna elettorale 2.0) e quello del premier britannico Gordon Brown, ma aumentano di giorno in giorno i manager che scelgono di comunicare diventando dei twitterer.

Se passiamo ad analizzare strumenti più tradizionali, e che non hanno bisogno di presentazioni così dettagliate, come la tv-aziendale, la radio aziendale, la intranet, si può dire che nel futuro più prossimo, saranno chiamate a compiere un salto di qualità per essere all'altezza delle aspettative di maggiore apertura e vicinanza, ai propri dipendenti prima ancora che all'esterno.

Dovranno trasformarsi e diventare più voce dei dipendenti che voce dei vertici aziendali, senza censure di notizie scomode e con la possibilità di rivolgersi ai top manager ottenendo risposta.

La creazione di vere e proprie web-community aziendali aiuterebbe moltissimo la costruzione di quel senso di appartenenza tra i dipendenti che, non si può dimenticare, sono i primi clienti dell'impresa e ne sono i maggiori sponsor (o detrattori) all'esterno.

Sulla scia di quanto accade in alcune società americane, l'istituzione di una settimana in cui i massimi dirigenti lavorano in filiale sarebbe un'ottima mossa per avvicinare i propri stakeholder in maniera fisica e toccare con mano i problemi che incontrano i colleghi che sono a diretto contatto con il pubblico.

Rilasciare interviste non solo ai media mainstream ma anche a blog (o blogger) che si occupano in maniera seria di temi economici aiuterebbe a dimostrare come per i banchieri non contano solo i grandi giornali ma anche un pubblico, quello di internet, più innovativo e mediamente con un reddito medio-alto.

Qualsiasi strumento, nuovo o vecchio che sia, deve andare nell'ottica di una maggiore interazione dei vertici aziendali, o degli uffici comunicazione, con i clienti o i consumatori.

Queste sono solo alcuni dei piccoli strumenti che una banca e i suoi massimi dirigenti hanno a disposizione per recuperare la credibilità e

la reputazione perduta e riuscire a fronteggiare la profonda sfiducia che l'opinione pubblica ha nei suoi confronti.

### **4.3 CONCLUSIONI**

Ridurre la distanza, far sentire la propria presenza, dimostrare con atti concreti che si è aperti e pronti ad ascoltare e imparare dai propri stakeholder: sono questi gli imperativi categorici, dal punto di vista comunicativo, per le banche. E lo diventeranno in maniera sempre più pressante nei prossimi anni.

Ma c'è anche un'altra sfida, che spetta non ai lavoratori ma ai ricercatori e agli scienziati della comunicazione. E' quella che Marcello Berni, nella sua intervista, ha sollecitato come una nuova frontiera ancora inesplorata: la quantificazione dell'apporto di una buona comunicazione sul valore dell'azienda.

Uno dei paradossi più evidenti è che, pur avendo un ruolo fondamentale nella creazione della reputazione, dell'immagine esterna dell'azienda, l'attività di comunicazione non abbia ancora un valore numerico da mostrare al top management per dimostrare la bontà del proprio lavoro. E nelle banche, dove i numeri sono

fondamentali, l'assenza di un contributo misurabile diventa ancora più evidente.

Si tratta di un argomento molto accademico ma al tempo stesso interessante e stimolante, che potrebbe finalmente far assurgere i comunicatori ad un ruolo preminente nell'orientare le strategie aziendali.

Infine si può dire che non spetta solo alle imprese lavorare nell'ottica del miglioramento dei propri comportamenti nei confronti dei consumatori o degli stakeholder più in generale.

A chi gli chiedeva come vedeva l'impegnarsi delle aziende nel formulare bilanci sociali e ambientali, nel cimentarsi nell'elaborare codici etici, il grande giornalista Tiziano Terzani rispondeva:

“Dobbiamo cambiare noi consumatori. Perché se l'azienda è brava, si preoccupa dell'ambiente e redige un bilancio sociale ma opera in un contesto in cui nessuno condivide questi valori non ce la fa, verrà schiacciata. Per cui quello che è importantissimo è far prendere coscienza a tutti; anche il consumatore deve prendere coscienza dell'azienda che fa uno sforzo per venirci incontro e che lo tratta con più umanità. Allora questi valori possono diventare dominanti

nella società e poi lo saranno anche nell'economia e assumere una caratteristica portante<sup>74</sup>.

Una lezione che spetta a tutti imparare e mettere in pratica.

---

<sup>74</sup> T. Terzani, *Il manager e l'arcobaleno* in *Economia e Management*, Milano, n. 6/2002, p.4.



## BIBLIOGRAFIA

A. Alesina, F. Giavazzi, *La Crisi*, Il Saggiatore, Milano, 2008

S. Beretta, *Business Ethics: A new way to do business? Exploring new Corporate Responsibilities. Un commento*, in G. Mazzocchi – A. Villani (a cura di), *Etica, economia, principi di giustizia*, Franco Angeli, Milano, 2001

V. Borelli, *Banca Padrona*, Rizzoli, Milano, 2005

G. Bosetti, *Spin, Trucchi e teleimbrogli della politica*, Marsilio, Venezia, 2007

P. Bracalini, *Bersani dai un taglio anche qua*, in *Ibl Focus*, n. 32, 16 agosto 2006

E.T. Brioschi, *Etica e deontologia nella comunicazione d'azienda*, Vita e Pensiero, Milano, 2003

Commissione delle Comunità Europee, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Libro Verde, Bruxelles, 18.7.2001

Commissione delle Comunità Europee, *Comunicazione relativa alla Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, Bruxelles, 2.7.2002.

G. Dragoni, G. Meletti, *La paga dei padroni*, Chiarelettere, Milano, 2008

A. Fabris, *Etica della comunicazione*, Carocci, Roma, 2006

R. Freeman, *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Pitman, Marshfield, 1984

G. Galli, *Nella giungla degli gnomi*, Garzanti, Milano, 2008

J. Lanchester, *Dalla bolla al crack*, Fusi Orari, Roma, 2008

R. Levine, C. Locke, D. Searls, D. Weinberger, *Cluetrain Manifesto, the end of business as usual*, Fazi Editore, 2000

J.M. Lozano, *Business Ethics: un nuovo modo di condurre gli affari? Una esplorazione delle nuove responsabilità d'impresa*, in G. Mazzocchi – A. Villani (a cura di), *Etica, economia, principi di giustizia*, Franco Angeli, Milano, 2001



G. Moro, A. Profumo, *Plus Valori, la responsabilità sociale dell'impresa*, Baldini & Castoldi, 2003

P. Parsons, *L'etica nelle relazioni pubbliche*, Il Sole24Ore, Milano, 2004

R. Potter, *The logic of moral argument*, in Deats P. (a cura di) *Toward a discipline of social ethics*, Boston University Press, Boston, 1972

G. Rossi, *Il mercato d'azzardo*, Adelphi, Milano, 2008

V. Sabadin, *L'ultima copia del New York Times*, Donzelli, Roma, 2007

L. Sacconi, *Il codice etico come carta costituzionale del contratto sociale implicito tra l'impresa e i propri stakeholder*, Università di Trento

G. Sapelli, *La crisi economica mondiale*, Bollati Boringhieri, Torino, 2008

P. Scandaletti, *Etica e deontologie dei comunicatori*, Luiss University Press, Roma, 2005

P. Scandaletti, *Come parla il potere*, Sperling and Kupfer, Milano, 2003

R. Scoble, S. Israel, *Business blog*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007

A.Sen, *Etica ed Economia*, Editori Laterza, Roma-Bari, 2001

G.A. Stella, S. Rizzo, *La Casta*, Rizzoli, Milano, 2007

G. Soros, *Cattiva finanza*, Fazi, Roma, 2008

T. Terzani, *Il manager e l'arcobaleno* in *Economia e Management*, Milano, n. 6/2002

G. Tremonti, *La paura e la speranza*, Mondadori, Milano, 2008

U.Volli, *Manuale di semiotica*, Laterza, Roma-Bari, 2000

M. Yunus, *Un mondo senza povertà*, Feltrinelli, Roma, 2008

G. Zadra, *Il bilancio sociale*, in *La Rsi e il bilancio sociale nelle banche e nelle imprese*, 2003, Bancaria Editrice

## WEBGRAFIA

<http://www.agoravox.it> Sito di giornalismo partecipativo

<http://www.corriere.it> Sito del quotidiano “Corriere della Sera”

<http://www.demauroparavia.it> Sito del Dizionario Italiano De Mauro  
– Paravia

<http://www.economist.com> Sito del settimanale inglese “The  
Economist”

<http://espresso.repubblica.it> Sito del settimanale “L’Espresso”

<http://ethics.iit.edu> Sito dell’Illinois Institute of Technology

<http://ethicnet.uta.fi/> Sito del Database di Codici deontologici  
giornalistici dell’Università di Tampere (Finlandia)

<http://www.ferpi.it> Sito della Federazione Italiana delle Relazioni  
Pubbliche

<http://www.ft.com/home/europe> Sito del quotidiano economico  
inglese “Financial Times”

<http://www.garzantilinguistica.it> Sito del Dizionario Italiano

Garzanti

<http://www.globalalliancepr.org> Sito dell'associazione

internazionale delle società di Pubbliche Relazioni

<http://www.ilsole24ore.com> Sito del quotidiano economico “Il Sole  
24 Ore”

<http://www.ilmessaggero.it> Sito del quotidiano “Il Messaggero”

<http://www.internazionale.it> Sito del settimanale “Internazionale”

<http://www.lastampa.it> Sito del quotidiano “La Stampa”

<http://www.nytimes.com> Sito del principale quotidiano americano  
“The New York Times”

<http://www.newyorker.com> Sito del settimanale americano “New  
Yorker”

<http://news.yahoo.com/you-witness-news> Servizio di giornalismo  
partecipativo offerto da Yahoo.

<http://www.panorama.it> Sito del settimanale Panorama

<http://www.repubblica.it> Sito del quotidiano “La Repubblica”

<http://www.reputazioneonline.com> Sito di una società che offre consulenza per migliorare la propria reputazione online

<http://www.theatlantic.com> Sito del mensile americano “Atlantic Monthly”

<http://www.twitter.com> Sito del social network di microblogging  
Twitter

<http://www.unicreditgroup.eu> Sito del Gruppo bancario UniCredit  
Group

<http://online.wsj.com/> Sito del quotidiano economico americano  
“Wall Street Journal”