

# Qualità

n.1

gennaio/febbraio

2014

Dal 1971 la rivista italiana per i professionisti della qualità e dei sistemi di gestione

**aicq**  
Associazione Italiana Cultura Qualità

Posto Italiano n. 20 - Spediz. in Abbonamento Postale - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art.1 comma 1 - DCB Milano - Contiene I.P.

**IN PRIMO PIANO**

## SOSTENIBILITÀ DELLO SVILUPPO E DELLA CRESCITA

**Considerazioni sui riti fondanti della nostra società**

*di Marco AIME*

### LA QUALITÀ DEI SERVIZI AI CITTADINI

20 anni fa

«la carta dei servizi pubblici»

Il Progetto Qualità  
della Città di Torino

Qualità nel trasporto  
pubblico in Sardegna

### MISURARE LA QUALITÀ

Defining and measuring  
quality of life and wellbeing,  
between complexity and limit

Un modello di accreditamento  
per il servizio sanitario nazionale

Come uscire dalla crisi

### INNOVAZIONI QUOTIDIANE

Lo sviluppo di progetti «agili»

Controllo e governo dell'innovazione

È possibile innovare i meeting  
professionali?

### APPROFONDIMENTI & RUBRICHE

Riflessioni e proposte  
per migliorare la qualità  
della vita in Italia

>> Renzo SERRA

tema

# Come uscire dalla crisi

*Compliance with the rules of finance seems to be the only way to come out of the crisis and Social Responsibility may be the most appropriate instrument to resume growth and reduce poverty in a draft for a new humanism that meets the needs of the rational and emotional nature human*

## Il potere

“È già avvenuta la separazione e sta avvenendo il divorzio tra potere e politica, perché il potere è un fatto globale e la politica è un fatto locale”, così il sociologo Zygmunt Bauman nel 2007 sintetizza i rapporti tra potere e politica nel libro “Modus vivendi”. La pressione della finanza internazionale è l’espressione del potere reale esercitato nella capacità di far **cadere i governi**, di imporre politiche di austerità, di forzare le **riforme sociali** necessarie per il risanamento dei sistemi indeboliti dal debito pubblico. Persino gli Stati Uniti, dopo l’attacco alle Twin Towers e le successive guerre, sono stati costretti a modificare la politica estera indirizzandola verso scelte di pace per ridurre il deficit del bilancio federale e mantenere il controllo della finanza pubblica, prima che la speculazione prendesse di mira il dollaro. Finora il potere reale non è stato contrastato efficacemente dalle iniziative politiche adottate nelle sedi nazionali e negli innumerevoli incontri in-

ternazionali e si possono analizzare le cause di questi insuccessi, allo scopo di individuare alternative alle politiche già intraprese e individuare una via d’uscita dalla crisi. Analizzeremo le azioni politiche finora adottate, che consistono nel **controllo** dei processi finanziari e nella **difesa** dalle manovre speculative, mentre è possibile proporre una nuova via che passa dalla **conciliazione** degli interessi della politica e della finanza.

## Il controllo dei processi finanziari

Negli **USA**, dopo la crisi del 2009, il presidente Obama ha scelto la politica del controllo della finanza promuovendo lo sviluppo e l’applicazione della monumentale **legge Frank-Dodd** di 2500 pagine, pubblicata nel 2010. Il metodo adottato da Obama non è quello delle regole cogenti, bensì della «**moral suasion**» orchestrata dalla SEC attraverso 398 raccomandazioni contenute nella legge: dalla registrazione delle operazioni sui derivati (da parte della Commodities Futures Trading Commission) al comitato di controllo sulla dimensione delle Banche (il Financial Stability Oversight Council), dall’Autorità in difesa dei risparmiatori (il Consumer Financial Protection Bureau) al monitoraggio dell’utilizzo dei depositi bancari (secondo la Volcker rule) e alle riforme delle Agenzie di rating (da parte dell’Office of Credit Ratings). Dopo oltre

2 anni dall’approvazione della legge e decine di riunioni della commissione per la realizzazione delle raccomandazioni si iniziano a vedere i primi risultati in un accordo per la registrazione dei derivati e nella realizzazione di un listino di oltre 9.000 pagine che accoglie le prime 123 raccomandazioni, con la previsione di redigerne altre 18.000 per completare l’opera. Questa iniziativa sembra avviare alla soluzione i problemi finanziari in America ma trasferisce il problema in Europa dove, non adottando le stesse regole, si rischia di essere invasi dalla speculazione più cinica. In altro contesto la **Cina** adotta la politica di controllo degli equilibri finanziari utilizzando **regole cogenti**, come l’aumento delle riserve valutarie delle Banche che erogano mutui allo scopo di bloccare l’incipiente bolla speculativa immobiliare; in quel modello sociale il Governo ha ampi poteri di pianificazione e controllo diretto dei fattori finanziari come il cambio della moneta e il tasso di sconto. Il metodo non è applicabile nei paesi in cui i governi sono condizionati dal **debito pubblico** e sono costretti a rivolgersi al mercato finanziario e a rispettarne le **regole**.

## La difesa dalla speculazione

La **Comunità Europea** ha adottato la politica di difesa, ossia del «**fire wall**», cercando di attivare strumenti di tipo finanziario come gli Eurobond o lo scudo anti

spread che dovrebbero contrastare il potere del mercato. La regolamentazione della BCE - diversa da una Banca Centrale-, la necessità di ricorrere al mercato per sostenere i debiti pubblici e le diverse politiche nazionali sembrano escludere la capacità di controllare i costi dei crescenti debiti sovrani nel lungo periodo e limitano l'efficacia dei provvedimenti al breve periodo. Inoltre la politica di austerità imposta per limitare i debiti sembra produrre sacrifici sociali sempre più insopportabili, mentre l'allargamento dei limiti ai deficit nazionali si traduce inevitabilmente in incrementi dei debiti pubblici con costi crescenti. L'illusione di uscire dalla recessione allargando i limiti ai deficit dei bilanci pubblici rischia di aumentare i danni se, come appare probabile, il coefficiente di amplificazione del PIL rispetto al deficit non è maggiore di 1. La soluzione dei problemi di un sistema è quasi sempre **endogena**, ossia è il sistema stesso che deve trovare al suo interno la via del risanamento; le soluzioni esogene come il credito da parte della finanza internazionale non sono efficaci, perché dall'esterno non è quasi mai possibile agire sulle cause delle crisi. La politica europea sembra destinata all'**insuccesso**, anche perché i volumi di denaro controllati dalla finanza sono stimati in dieci volte il PIL mondiale e quindi non contrastabili. La mancanza nell'UE di strumenti di controllo gestiti da Autorità preposte, come la SEC e la FED americana, espone al rischio di diventare il mercato più colpito dalle speculazioni. Ciò comporta che la Ue o troverà al proprio interno la via del risanamento, o sarà soggetta al potere finanziario esterno che sfrutterà le debolezze per arricchirsi a spese della povertà crescente.

### Conciliazione degli interessi

Per far **convergere stabilmente gli interessi** della politica e della finanza la via d'uscita più efficace sembra essere la "**conciliazione**", ossia la ricerca della sintonia tra azioni politiche e **criteri** utilizzati dagli investitori. La **condivisione dei valori** e degli obiettivi tra politica e finan-

## Misurare la qualità

za può portare alla equa distribuzione della ricchezza secondo processi meritocratici: per individuare i criteri adottati dagli operatori finanziari è opportuno distinguere tra investitori e speculatori. La differenza sta nella **destinazione del profitto**: gli **investitori** gestiscono le **risorse delle parti sociali** a cui rispondono, gli **speculatori** operano nel **proprio interesse**. Se analizziamo le masse di denaro investito negli Stati Uniti troviamo che, oltre alle Banche, operano come investitori organizzazioni di difesa delle parti sociali come fondi pensione, fondi di risparmio e assicurazioni che controllano 47 trilioni di dollari; i 3,2 milioni di speculatori con patrimoni superiori al milione controllano solo 11 trilioni di dollari. La prevalenza degli **investimenti destinati alla difesa delle parti sociali** rispetto agli interessi privati frammentati in criteri speculativi porta a focalizzare l'attenzione sui primi per capire le regole di orientamento degli investimenti. Gli stessi principi valgono per il mondo delle imprese in cerca di capitali: i gestori degli investimenti intenzionati a minimizzare i rischi di business valutano le politiche aziendali con il duplice obiettivo di reperire risorse a breve per remunerare le parti sociali e incrementare nel lungo periodo i patrimoni gestiti. Si analizzano ora i criteri adottati dalla finanza per introdurre nella politica comportamenti congruenti.

### Le regole

L'**8 febbraio 2010** gli investitori George Soros (illuminante la biografia di Wikipedia), John Paulson, Steven Cohen, Donald Morgan, David Einhorn e Andy Monnesse si incontrarono a cena a New York per discutere della situazione greca dal punto di vista delle opportunità di investimento. L'analisi riguardava **aspetti morali** della società greca come il livello di corruzione, l'evasione fiscale e il lavoro nero al 30%, le anomalie sociali come i pensionamenti a 50 anni e l'eccesso di dipendenti pubblici, tra cui 49 ministri. In occasione della nascita dell'Euro questa situazione era stata accettata dalla CE, compresi i falsi dati sui parametri economici ben noti a Bruxelles, e le valutazioni

negative dei commensali furono annunciate alla stampa da Soros il giorno seguente dichiarando di voler **operare contro** l'Euro fino alla parità con il Dollaro; questo innescò la pressione sui titoli greci e sull'Euro, mentre altri investitori seguirono la stessa strategia avendo acquisito la consapevolezza della debolezza del sistema Europa. Sta crescendo la polemica tra i Pesì del Nord-Europa verso quelli del Sud-Europa, accusati di avere **standard morali** della classe politica troppo bassi per condividere la responsabilità della moneta. Fondamentale è focalizzare il **criterio** utilizzato dagli investitori, peraltro già utilizzato in passato in analoghe situazioni. Nel 1972 la **Gran Bretagna** fu costretta alla svalutazione della Sterlina a causa della crescita del debito pubblico determinata dai governi Laburisti poi sostituiti da Margaret Thatcher; nel 1993 l'Italia fu costretta a svalutare la Lira per motivi analoghi e dovette ricorrere ai risanamenti del governo Amato. Nel 1997 la **Thailandia** subì un attacco equivalente e l'evento insegnò ai paesi Orientali a tenere in ordine i conti pubblici. La natura dei **criteri** utilizzati dagli investitori associa alla **valutazione morale il rischio d'investimento**, sulla base della **reputazione** percepita. Viceversa, i criteri utilizzati dagli speculatori si basano sul **bisogno** e sfruttano le condizioni di debolezza dei debiti sovrani per far pagare ad alto prezzo il supporto finanziario necessario per evitare il default. Il **monitoraggio** dei comportamenti della politica viene esercitato in continuazione: i tabloid inglesi e i blogger americani esercitano una vigilanza capillare sui comportamenti degli uomini pubblici e dei maggiori investitori, mentre le decisioni degli operatori leader hanno delle discontinuità originate dal superamento di soglie prevedibili. Le **Agenzie di rating** operano verso le Organizzazioni private con processi che hanno delle analogie con gli Organismi di certificazione: si stipulano contratti di servizio e le aziende possono rifiutare le valutazioni annullando il contratto, come è già successo a quattro Banche Danesi; mentre verso gli Stati il processo di rating è spontaneo. La **sorve-**

## Come uscire dalla crisi

**gianza** esercitata dal mercato sulla reputazione comprende criteri come stabilità, credibilità politica e coesione sociale conseguente a stili di governo responsabili. Anche la **Costituzione Italiana** all'articolo 54 introduce criteri morali quando prescrive: «*i cittadini cui sono affidate funzioni pubbliche hanno il dovere di adempiere le leggi con disciplina ed onore*»; analogamente nel mondo delle imprese, i capitali seguono il minor rischio di business rappresentato dalla reputazione delle aziende che attuano concretamente politiche aziendali responsabili. Per adeguarsi a queste regole diventano fondamentali gli **strumenti** utilizzabili da governi e aziende per interpretare i requisiti richiesti dal mercato e attrarre gli investimenti.

### Società e responsabilità

La **discriminante culturale** a livello globale sembra essere la **responsabilità** ultima dei sistemi sociali che, in estrema sintesi, può essere affidata alle Istituzioni oppure ai singoli cittadini. In alcuni sistemi è prevalsa la **cultura idealistica** di affidare alle **Istituzioni**, ritenute al di sopra degli interessi di parte, la responsabilità delle funzioni sociali primarie: sanità, scuola, previdenza, sviluppo economico, protezione sociale, ecc. Il modello sviluppato nell'Europa continentale nel secolo scorso è di questo tipo e sembra basarsi sulla presunta incapacità dei cittadini nel gestire le risorse disponibili per assicurare il futuro dalla vecchiaia, dalla malattia, dalla disoccupazione. In questa organizzazione dello **Stato "madre"** si stabilisce una relazione con cittadini "bambini" poco autonomi, omologati in una eguaglianza poco rispettosa dei bisogni soggettivi e sottoposti ad elevate imposizioni fiscali che sottraggono la libertà di disporre di buona parte del proprio reddito. Anche nei Paesi ad elevata cultura etica come quelli Scandinavi questo modello, nonostante gli esemplari servizi pubblici, talvolta produce effetti sociali negativi con esplosioni di violenza eclatante o frequenti casi di suicidio, presumibilmente provocati dalla contraddizione di voler tutelare gli interessi

dei singoli con regole indifferenziate. Dove la cultura etica è inferiore questo modello stabilisce una catena di responsabilità "top down" di stampo **feudale** che di fatto compromette la dignità delle persone, nonostante l'affermazione contraddittoria di voler esaltare l'Uomo, e in cui la classe politica a cui è assegnata la responsabilità dell'assetto sociale spesso non ha i necessari requisiti culturali e morali. In altri sistemi lo sviluppo della **cultura analitica** ha portato alla organizzazione dello **Stato "padre"** dove i cittadini sono trattati da "adulti" nel rispetto della loro dignità ed esercitano direttamente le responsabilità individuali fondamentali per la garanzia del proprio futuro, disponendo di una parte elevata del proprio reddito per effetto della bassa pressione fiscale. La libertà di scelta del futuro coinvolge la famiglia, il posto di lavoro, i bisogni della società. In questo modello la classe politica assorbe il minimo indispensabile delle risorse economiche e si occupa di aspetti macro economici e organizzativi, mentre la **responsabilità della società** viene esercitata dai **singoli** nel ruolo di cittadino, studente, lavoratore, genitore, contribuente, benefattore, elettore, ecc. La piramide delle responsabilità è "bottom up" di stampo **democratico** e ciascuno si sente coinvolto nel dare il proprio contributo al bene comune. L'impostazione culturale basata sulla responsabilità individuale produce impegno collegato ai risultati, selezioni meritocratiche, mobilità sociali dal basso verso l'alto, sinergie che migliorano le prestazioni del sistema.

### Gli strumenti

Nel 1997 l'ente Americano SAI pubblicò lo standard **SA 8000** (Social Accountability 8000) che ha dato avvio al processo di certificazione della Responsabilità Sociale a livello globale. Altri standard auditabili sono stati sviluppati come **BSCI** (Business Social Compliance Initiative), **AA1000** (Standard for Corporate Responsibility and Sustainable Development), **BS 25999-2** (Business continuity Management: specification) ed è stato costituito il data base **SEDEX** (Empowering sustaina-

ble and ethical supply chains).

La ISO da tempo ha affrontato il tema della gestione del rischio, prima in senso tecnico con la **ISO Guide 73** e con la famiglia di Norme **31000**, poi con la disciplina del Risk Management in fase di sviluppo: ISO/DIS 22301 (Preparedness and continuity management systems - Requirements), ISO/DIS 22300 (Societal Security - Vocabulary), ISO/CD 22313 (Societal Security - Business Continuity Management Systems - Guidance), ISO/FDIS 22320 (Societal Security - Emergency Management - Requirements For Command And Control). A livello di "sistema di gestione" non certificabile l'**ISO 9004** definisce il percorso per il successo duraturo delle organizzazioni e l'**ISO 26000** definisce i principi della "responsabilità sociale". In particolare la Linea Guida ISO 26000 è nata dalla richiesta del mercato, rappresentato dal Comitato consumatori COPOLOCO della ISO, ed è stata definita "**La carta dei valori della comunità mondiale**" in quanto raccoglie le opinioni di 450 delegati provenienti da 90 paesi che rappresentano tutti gli stakeholders di genere, ruolo sociale, provenienza geografica. Trattando gli aspetti di *governance*, di corruzione, di impatto sociale ed ambientale la Linea Guida risponde ai requisiti richiesti dal mercato della finanza e del business per l'orientamento del "capital venture". Il documento è adottabile da governi, partiti e imprese per coordinare le politiche con le richieste della finanza e consentire uno sviluppo ordinato, equo e sostenibile sulla base della trasparenza e della fiducia.

### L'evoluzione della cultura verso la conciliazione

Il «**principio di responsabilità**» sembra essere il fattore comune che lega la governance pubblica con la fiducia degli investitori realizzando una situazione **win-win** di reciproco vantaggio. L'approccio socialmente responsabile migliora la **qualità della vita** dei lavoratori e dei consumatori, incrementa le **prestazioni** dei dipendenti e la **soddisfazione** dei clienti, produce maggiori profitti in un

ambiente di tutela delle parti interessate. I riferimenti a questi valori si stanno moltiplicando nelle sedi più disparate; per citarne alcune, il discorso d'investitura presidenziale di **Obama** richiama l'esigenza di una nuova era di responsabilità. La Commissione Europea nel Libro verde del 2001 promuove un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese. L'enciclica "Caritas in veritate" di **Benedetto XVI** rivaluta il valore sociale del profitto ed encomia le certificazioni sulla Responsabilità sociale. Il **Dalai Lama** considera inefficaci le regole e le leggi ed auspica l'impegno personale verso un approccio alla vita responsabile. La cultura orientale dominante basata sul **Confucianesimo** assegna all'uomo il compito di realizzare sulla terra l'armonia dell'universo in un ruolo di servizio, al contrario della visione aristotelica dell'Uomo al centro dell'Universo che nel tempo ha portato allo sviluppo nell'individualismo occidentale e ai sistemi di welfare spesso fuori controllo. Nel giugno 2011 le **Nazioni Unite** hanno adottato la "UN Guiding Principles on Business & Human Rights", per conciliare il business con i diritti umani. La **filosofia analitica** nata negli Stati Uniti si sta diffondendo in Europa grazie alla ESAP (European Society for Analytic Philosophy) e in Italia alla SIFA (Società Italiana di Filosofia Analitica). Questa disciplina ricerca il miglioramento dei sistemi sociali attraverso l'utilizzo delle scienze applicate, tra cui si possono inserire le tecniche di controllo dei processi. Nei **paesi orientali** queste tecniche sono largamente utilizzate come conseguenza della cultura di base tradizionalmente fondata sulla matematica e la statistica, materie propedeutiche allo sviluppo della filosofia, delle scienze, delle tecnologie e della politica, intesa come capacità di controllare i processi sociali e di sviluppo. La filosofia neuronale ricerca i principi etici oggettivi attraverso lo studio del funzionamento dei neuroni secondo la fisica classica e la fisica quantistica, con l'obiettivo di **armonizzare lo sviluppo della componente razionale con quella emotiva** dell'uomo nell'equilibrio tra si-

stema limbico e corticale. Seguendo questi principi si è sviluppata la **business ethics** americana che ha coinvolto il 90% delle prime aziende nell'applicazione di codici etici vissuti come i migliori strumenti per il controllo dei rischi di business. In Italia sono innumerevoli le organizzazioni che si impegnano per lo sviluppo sostenibile. Dal **mercato equo e solidale alla Fondazione CSR** partecipata dal Ministero del welfare, dall'Università Bocconi e dall'INAIL; dalla **fondazione SODALITAS** di Asso-lombarda al salone annuale «**dal dire al fare**». La responsabilità sociale è diventata **materia accademica e formativa**, oltre che **sistema di gestione certificabile** soprattutto secondo lo standard SA8000, diffusa principalmente in Italia, India e Cina. In campo politico **David Cameron** ha impostato la sua politica sulla Responsabilità Sociale e in Francia **François Hollande** vuole introdurre la **morale laica** tra le materie scolastiche primarie. L'applicazione delle **leggi** ai sistemi sociali complessi diventa sempre più difficile e lo strumento più efficace per la gestione sociale si è spostato sulla **reputazione** che interessa investitori, clienti ed elettori. La **fiducia** associata alla buona reputazione è strumento essenziale nelle transazioni finanziarie e commerciali e nelle democrazie mature anche nella selezione della classe politica.

### Conclusioni

La ricerca di soluzioni di contrasto finanziario ai problemi di gestione dei sistemi aziendali, nazionali e comunitari non sembra essere efficace nel lungo periodo in quanto non aggredisce le vere **cause della crisi** che sono di natura **morale**. La **finanza internazionale** è sempre più **sensibile all'etica della politica e della gestione delle imprese** ed ha il potere di premiare con lo sviluppo o avviare al declino in base ai propri criteri di valutazione. Per recuperare la fiducia della finanza è necessario utilizzare in modo convinto gli **strumenti disponibili** per la gestione corretta dei sistemi: le **regole minime condivise** e i **valori** della convivenza mondiale. È necessario un **salto di**

**cultura** per superare l'approccio astrattamente idealistico della politica, che determina i suoi fallimenti ignorando i vincoli della realtà. Sembra necessario rivedere il rapporto tra uomo e società: bisogna integrare la visione aristotelica dell'uomo al centro delle attenzioni della società e quindi oggetto passivo dei suoi servizi, con una visione confuciana dell'**uomo responsabile** della realizzazione sulla terra dell'armonia dell'universo, al servizio della società e autore del progresso. La progettazione del **nuovo umanesimo** coniuga la **razionalità** della gestione efficace ed efficiente con l'**emotività** dei valori sociali in una logica di responsabilità. Questa cultura è allineata con i **requisiti richiesti dalla finanza** e dalla **Unione Europea** per indirizzare gli investimenti e realizzare lo sviluppo sociale. Rifiutare questa logica conduce alla recessione e all'aumento della povertà; accettare questa logica può condurre al superamento della crisi ed alla costituzione di una comunità globale più giusta e progredita sul piano economico e morale. **Etica e sviluppo economico e sociale** sono collegati nel contesto globale che seleziona il merito e premia la responsabilità. **Q**

### BIBLIOGRAFIA

- Commissione Ue - Libro verde 18.07.2001, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*
- P. Ginsborg, *La democrazia che non c'è*, Einaudi Editore 2006
- F. Rampini, *L'impero di Cindia*, Ed. Mondadori 2006
- Zygmunt Bauman, *Modus vivendi*, Ed. Laterza 2007
- Benedetto XVI, *Caritas in Veritate*, L. Ed. Vaticana '09
- S. Kauffman, *Reinventare il sacro*, Codice ed. 2010
- M. Sabattini, P. Santangelo, *Storia della Cina*, Laterza 2004
- AAVV, *L'Italia privata della scienza*, Il Sole 24 Ore supplemento Cultura 17.04.2011
- Renzo Serra, *La RS come regolatore globale*, Qualità, numero 3/2009

### RENZO SERRA

Auditor, consulente e docente per la Responsabilità Sociale

serra.renzo@libero.it