



TRASPARENZA E SINCERITÀ NEGLI AFFARI

I comportamenti etici, in questo preciso momento storico, sono una necessità ineludibile e, forse, sono la chiave di successo per il futuro per le organizzazioni industriali che operano in un contesto internazionale, multietnico e multireligioso.

Vorrei iniziare con una frase che esprime un pensiero personale di cui sono fermamente convinto e che ho recuperato per l'occasione, ma che avevo pensato e scritto in precedenza e già usato in un'altra circostanza.

“Ogni progetto, attività o iniziativa di affari potrà avere successo soltanto se è basata su valori fondamentali quali il rispetto reciproco, l'attenzione e la fiducia reciproca”.

La trasparenza della luce

“Voi siete la luce del mondo. Una città posta sul colle non può essere nascosta. Così l'uomo non accende una lampada per metterla sotto il moggio, ma per metterla in alto ed illuminare tutto ciò che è nella stanza.

Fate sì che la vostra luce risplenda di fronte agli uomini, in modo che essi possano vedere le vostre buone opere”, (Vangelo di Marco, 4 21-23).

Nelle relazioni di affari, le “buone opere” si possono rendere visibili in termini di comportamenti quali:

- Essere sempre leali nel rispetto dei patti
- Prendersi genuinamente cura dei propri collaboratori e dei propri clienti
- Rispettare i diritti e la vita privata degli altri
- Essere aperti, onesti, trasparenti
- Rispettare e proteggere l'ambiente
- Dire sempre la verità; in particolare, dire ciò che si pensa e fare ciò che si dice.

La forza della verità

Ci sono almeno tre buone regioni per dire sempre la verità:

- 1) "La verità vi farà liberi", (Vangelo di Giovanni 8, 31)
- 2) "Se dite la verità, gli altri avranno la possibilità di prendere atto dei problemi quando vi è ancora tempo per intervenire e fare qualcosa per risolverli" (Anonimo)
- 3) "Se si dice la verità è più facile dormire la notte", (Anonimo).

Tuttavia, non tutti sono motivati ad agire secondo trasparenza e verità. Ne è la riprova la cronaca di alcuni recenti scandali, quali la Enron negli USA, la Parmalat in Italia, lo scandalo delle clonazioni in Corea o le partite di calcio truccate in Italia, o più in generale gli scandali del doping nello sport, incluse le olimpiadi.

Costruire una cultura etica nelle relazioni di affari

Molte organizzazioni industriali stanno cercando di costruire una cultura etica, ma non tutte stanno raggiungendo l'obiettivo. Le organizzazioni, come le persone, hanno molte sfaccettature, ciascuna delle quali richiede di essere sviluppata secondo un disegno ordinato. Ovviamente, alla base di una organizzazione di business deve esserci la qualità fondamentale di saper generare profitti e mantenere elevato il livello delle prestazioni. Ma una cultura etica nel fare business, richiede dipendenti responsabili e dirigenti capaci di capire che fare le cose giuste è fondamentale per assicurare la sostenibilità dell'organizzazione nel lungo termine. Possiamo elencare di seguito alcuni attributi chiave di una siffatta organizzazione etica:

- I dipendenti si comportano con senso di responsabilità e di rendiconto delle proprie azioni e di quelle degli altri colleghi
- I dipendenti liberamente evidenziano problemi e ansie, senza timore di ritorsioni
- Il comportamento dei dirigenti costituisce un esempio da seguire per tutti gli altri.
- I capi sottolineano l'importanza della integrità morale quando si prendono decisioni difficili.
- I responsabili hanno ben presente nell'organizzazione i punti di esposizione a maggior rischio per comportamenti non etici e pongono in essere misure e procedure per identificare e bonificare le aree dove tali rischi possono aver luogo.

I comportamenti etici, in questo preciso momento storico, sono una necessità ineludibile e, forse, sono la chiave di successo per il futuro per le organizzazioni che operano in un contesto internazionale, multietnico e multireligioso. Tuttavia, gli attributi chiave di una organizzazione basata sull'Integrità morale, toccano anche altri aspetti dell'organizzazione che vanno oltre la fondamentale capacità di fare profitti e di mantenere alti livelli di produttività e di

qualità. Elenchiamoli sotto forma di interrogativi:

- Come l'organizzazione si adatta positivamente al cambiamento?
- Come l'organizzazione incoraggia veramente i dipendenti a essere parte attiva nei processi decisionali
- Come l'organizzazione crea un senso collettivo di obiettivi comuni attorno a valori condivisi? Una cultura etica negli affari e comportamenti etici di elevato profilo oggi non sono più solamente "opportuni o giusti" ma questi comportamenti sono oggi doverosi e obbligatori, per potere accrescere la fiducia fra le parti e, conseguentemente , abbassare il costo delle transazioni.

Diamo ora uno sguardo a come, questi principi generali, sono diventati parte integrante della operatività corrente nel Gruppo Basell.

Con un'operazione "top-down", il CEO di Basell Volker Trautz ha ufficializzato i principi ai quali tutti i dipendenti devono uniformarsi: *"Per raggiungere gli obiettivi della nostra impegnativa visione del futuro, noi tutti dobbiamo agire nel rispetto di un insieme di principi di "business", ovvero di regole. Queste regole, non solo intendono esplicitare le nostre aspirazioni, ma anche fornire la base per tutte le nostre decisioni e attività di business. Esse governano tutte le transazioni delle società del Gruppo Basell e descrivono il comportamento atteso da tutti i dipendenti di Basell nella conduzione degli affari"*.

Di seguito le regole e le linee guida che servono a ispirare e indirizzare comportamenti etici:

- Regole di business
- Principi di etica nel business

Tab. 1		
SEGMENTI	Europa - QUOTA Basell MERCATO PP (%)	
AUTO FIBRE IMBALLAGGI 'CONSUMER'	Prima del 1982/1983	ATTUALE
	21	33
	26	66
	8	19
	13	30



- Linee guida per gli approvvigionamenti
- Dichiarazioni di indirizzo concernenti: salute, sicurezza e ambiente
- Regole e criteri per la delega dei poteri
- Diritto alla riservatezza di dipendenti/datore di lavoro/clienti
- Linee guida per le relazioni etiche con l'esterno (incluse le autorità pubbliche)
- Principi riguardanti i contratti tra Basell Polyolefins e i fornitori di materie prime
- Politica della qualità totale
- Riconoscimento della proprietà intellettuale agli inventori e sua protezione attraverso i brevetti.

L'adesione a questi principi fondamentali e il rispettare i valori etici nel fare affari non ha creato impedimenti o limiti all'attività di Basell, anzi al contrario i risultati e i successi raggiunti da Basell in questi anni sono stati molti e significativi.

Alcuni esempi dei principali risultati conseguiti da Basell Polyolefins

Licenze di tecnologie

Recentemente è stato raggiunto il traguardo di 100 contratti di licenze per processi di produzione di polipropilene nel mondo, distribuite nelle diverse aree geografiche del mondo come segue: 19 nelle Americhe, 18 nell'Europa Occidentale, 25 in Asia, 14 in Cina, 24 in Medio Oriente, Africa e Russia.

Crescita delle quote di mercato

In termini di settori di quote di mercato del Polipropilene acquisite da Basell, prima degli anni Ottanta e oggi, è impressionante la crescita, per es. in Europa (Tab. 1)

Generazione di scoperte scientifiche

Altrettanto impressionante sistematica capacità della Ricerca e Sviluppo Basell di generare scoperte scientifiche, invenzioni industriali e innovazioni di mercato, dopo la scoperta dei catalizzatori Ziegler-Natta del 1954 principalmente attraverso il Centro Ricerche "Giulio Natta" di Ferrara, schematicamente elencate in Tab. 2.

Bonifica dello stabilimento petrolchimico multisocietario di Ferrara

Esempio importante in Italia, di positiva collaborazione fra le aziende coinsediate, le locali autorità e la comunità, con il supporto culturale dell'Università di Ferrara, per la bonifica dello stabilimento petrolchimico, operativo da oltre cinquant'anni.

Un primo risultato di questa prima fase di lavori è rappresentata dalla condivisione del modello concettuale del sottosuolo schematizzato nella Fig. 1. Il modello concettuale del sito, schematizzato in figura, si limita al terreno superficiale e ai primi due corpi acquiferi, cioè: la falda sospesa (*perched waters*) e la prima falda confinata (*confined waters*), perché interessati da superamenti delle concentrazioni soglia di contaminazione di tre classi di sostanze chimiche elencate nel Testo Unico Ambientale n.152/06: idrocarburi aromatici, idrocarburi alifatici clorurati e metalli.

Tab. 2

1957 - Primo processo industriale al mondo a Ferrara, in sospensione, per la produzione di polipropilene, PP
1960 - Processo in sospensione per polietilene ad alta densità, HDPE
1962 - Processo per gomme etilene-propilene in massa
1969 - Scoperta dei catalizzatori alta resa per polietilene
1972 - Processo in sospensione per HDPE
1975 - Scoperta dei catalizzatori alta resa per polipropilene
1978 - Processo in sospensione per PP
1982 - Processo 'Spheripol': reattore "loop" in monomero liquido per produzione di polipropilene con catalizzatori sferici alta resa
1984 - Scoperta dei catalizzatori porosi
1990 - Processo "Catalloy", in fase gas, per poliolefine speciali
1994 - Processo "Spherilene" per polietilene, LL/HDPE
1995 - Nuovi sistemi catalitici (catalisi mista)
2002 - Processo 'Spherizone': reattore in fase gas, a ricircolazione, per polipropilene
2003 - Processo alta resa, in soluzione, per polibutene

Impegno di Basell con l'Università di Ferrara

La Comunità Europea riconosce che la collaborazione fra università e industria oppure organizzazioni di ricerca private o finanziate dal pubblico, è sempre più diventato un imperativo categorico per sostenere il trasferimento di conoscenza e innovazione. Tuttavia, persistono difficoltà ad attuare tale collaborazione, legate da un lato alle differenti culture delle due parti, alla confidenzialità delle ricerche, alla protezione della proprietà intellettuale nonché alla propensione dei ricercatori accademici a lavorare e pubblicare sempre nello stesso settore disciplinare per facilitare l'avanzamento della carriera, contrariamente a ciò che è richiesto dalla ricerca industriale, obbligata al continuo cambiamento degli argomenti di ricerca in base alle esigenze di mercato (*market driven companies*) oppure degli avanzamenti tecnologici (*technology driven companies*).

Nonostante le difficoltà è particolarmente degna di nota la collaborazione fra l'Università di Ferrara e il Centro Ricerche "Giulio Natta" di Basell per la creazione del Master in Scienza, Tecnologie e Management, *MaSTeM* (Fig. 2).

Esso è un master di primo livello, giunto ormai al decimo anno di attività, essendo stato istituito nel 1997, al di fuori dei programmi di finanziamento nazionali ed europei di formazione, che può essere descritto come "buona pratica di cooperazione". A partire dal 2001, il corso è articolato in due classi:

- "Materiali Polimerici", essenzialmente sostenuto da Basell.
- "Ambiente & Risorse Rinnovabili", sostenuto aziende e autorità pubbliche del territorio.

Dal 1999 l'iniziativa ha assunto un carattere internazionale, con l'obiettivo di dare gradualmente al master un carattere interculturale e armonicamente multietnico in uno spirito di pari opportunità, come auspicato dal premio Nobel per l'economia Amartya Sen, offerte sia a giovani italiani ed europei che a giovani delle Nazioni emergenti desiderosi di incontrare l'Italia e l'Europa. In dieci anni di operatività, *MaSTeM* ha ospitato oltre cento laureati, provenienti dall'America Latina (Messico, San Salvador, Brasile, Cile), dal Medio Oriente (Siria, Iran), dall'Estremo Oriente (Corea del Sud) e dalla Russia.

Conclusioni

Vorrei avviarmi a concludere questo intervento con uno sguardo al futuro, mutuando queste considerazioni da analoghi pensieri dell'economista e neo Ministro Tommaso Padoa Schioppa, espressi in occasione dell'inaugurazione dell'Anno Accademico 2005/2006 all'Università Bocconi di Milano. Attraverso un'analisi dei sistemi economici e modelli di società egli argomenta che stiamo vivendo, soprattutto in Europa, un capitolo nuovo, originale, di visione del

nostro pianeta, dove non solo l'economia e le grandi aziende multinazionali, ma anche le funzioni di governo degli Stati tendono ad articolarsi a rete e sganciati da un territorio, dove la qualità della vita e delle relazioni sociali è divenuta più importante della accumulazione individuale di beni materiali, dove l'ambiente in senso ampio è ormai più minacciato che minacciante. A questo nuovo scenario del mondo risulta particolarmente adatta l'Europa, discorsiva, reticolare, transnazionale, orchestrale, l'Europa che non è uno stato, che non ha territorio suo proprio perché il territorio continua ad appartenere agli stati membri, che non è centralizzata, né gerarchica, né definita nei suoi confini. L'Europa è intenta a prepararsi per una nuova era, senza restare disperatamente attaccata alle precedenti certezze. Non solo dal punto di vista dell'economia, l'Europa è il più grande mercato integrato del mondo, ma c'è anche una più alta qualità di vita, una più rigorosa protezione della privacy, una più stringente tutela dell'ambiente, un grado di solidarietà sociale più elevato, un più prudente atteggiamento verso la sperimentazione scientifica e l'innovazione tecnologica, una più forte capacità di proporre e trasmettere ad altri paesi e regioni del mondo il proprio modello di relazioni sociali, politiche internazionali. Mi sento di concludere quindi con la prospettiva di Aristotele verso i comportamenti etici: "Vive più a lungo chi pensa molto, sente attrazione per le cose più nobili ed agisce nel modo migliore".



Fig. 2