Il Sole 24 ORE

**DIRETTORE RESPONSABILE**
Roberto Napoletano
VICEDIRETTORI:
Edoardo De Biasi (VICARIO), Alberto Orioli, Salvatore Padula, Alessandro Plateroti, Fabrizio Forquet (*redazione romana*)
SUPERDESK CARTA-DIGITAL:
*Caporedattori responsabili:* Marina Macelloni e Guido Palmieri
*Ufficio centrale:* Daniele Bellasio (social media editor), Francesco Benucci, Giuseppe Chiellino, Franca Deponti, Federico Momoli, Antonio Quaglio, Giorgio Santilli, Alfredo Sessa, Alberto Trevissoi (vice)
*Segretario di redazione:* Marco Mariani
INFORMAZIONE NORMATIVA E LUNEDÌ: Mauro Meazza
UFFICIO GRAFICO CENTRALE: Adriano Attus (creative director) e Francesco Narracci (art director)
RESPONSABILI DI SETTORE: Luca Benecchi, Paola Bottelli, Luca De Biase, Jean Marie Del Bo, Attilio Geroni, Laura La Posta, Christian Martino, Armando Massarenti, Lello Naso, Christian Rocca, Fernanda Roggero, Giovanni Uggeri, Paolo Zucca

GRUPPO 24 ORE

**PROPRIETARIO ED EDITORE:** Il Sole 24 Ore S.p.A.
PRESIDENTE: Benito Benedini
AMMINISTRATORE DELEGATO: Donatella Treu

# La buona strada delle fondazioni

**L'AUTORIFORMA PROMOSSA DALL'ACRI**

La riforma delle fondazioni è tema delicato perché crocevia tra finanza, politica e gli equilibri dei tanti microcosmi d'Italia, dove - con i bilanci degli enti pubblici all'osso e le tante emergenze - occorre trovare nuove ricette per nuovi approcci condivisi al welfare. La priorità è qui. Per questo è necessario che le fondazioni proseguano sulla strada dell'alleggerimento delle partecipazioni bancarie, perché un patrimonio diversificato è un patrimonio messo in sicurezza e quindi a totale servizio della comunità in cui è stato costruito nel corso - spesso - di secoli. Molte fondazioni si sono mosse, altre si sono predisposte a farlo, ma soprattutto tra gli enti più piccoli restano da superare legami semi-incestuosi con le banche. Il processo di autoriforma promosso dall'Acri ha dimostrato di funzionare (anche perché intanto, da Genova a Siena, è emerso quanto siano pericolosi - per banche, fondazioni, più in generale per i territori che su di esse hanno basato la propria economia - i circoli viziosi), ora il ministero dell'Economia - che vigila sulle fondazioni - ha in animo di formalizzare in un protocollo d'intesa i suoi principi. Poco cambia nei contenuti, molto nella forma: se un ente deciderà di non procedere nella diversificazione patrimoniale, si indebiterà per mantenere intatta la quota nella banca conferitaria, o non alzerà completamente il velo sul proprio bilancio, il ministero potrà intervenire senza aspettare che la crisi deflagri e restino solo pochi cocci. La strada è giusta, per i territori in cui operano le fondazioni e per il mercato in cui si battono le banche: ridurre (non azzerare) il peso delle fondazioni significa rendere le banche più moderne ed efficienti, quindi più interessanti per gli investitori.

# Scegliere bene fa bene alla laguna

**VENEZIA E IL PASSAGGIO DELLE GRANDI NAVI**

L'obiettivo è togliere dal passaggio obbligato di San Marco le grandi navi da crociera, monumenti affascinanti e minacciosi al gigantismo. Così oggi a Venezia viene presentato al pubblico il progetto dell'Autorità del porto per lo scavo di un canale - anch'esso con le dimensioni affascinanti e minacciose del gigantismo navale - per far passare le navi dalla "porta di servizio". Il ministero dell'Ambiente ha tempo fino a metà ottobre per dare una valutazione dell'impatto del progetto, sponsorizzato dal governo. Finora i diretti interessati, i cittadini, non sono stati consultati sulla loro città. Ci sono alternative, fra le quali il progetto "soft" presentato dal politico veneziano Cesare De Piccoli: un terminal rimovibile da posare al confine della laguna, per fare in modo che le grandi navi restino del tutto fuori dalla laguna. Saper (e poter) scegliere è importante perché, come insegna la storia, le scelte fatte oggi condizioneranno il futuro. Per sempre.

# La diplomazia iraniana delle strette di mano

**L'INCONTRO TRA CAMERON E ROUHANI**

L'anno scorso l'evento, la foto della stretta di mano tra il presidente americano Barack Obama e quello iraniano Hassan Rouhani, fu evitato e più per scelta di Teheran: meglio (allora) una meno pubblica telefonata. Quest'anno invece lo stesso Rouhani ha deciso di sfidare le possibili ire in patria dei falchi tra gli ayatollah e così le immagini del dialogo sulle poltrone delle Nazioni Unite con il primo ministro britannico David Cameron girano in rete da ore. Per i falchi, che coltivano un rancore ossessivo verso il fu impero inglese, questo evento è quasi peggiore del precedente, peraltro evitato. Per ora è la diplomazia dei piccoli passi, uno all'anno, e delle strette di mani che in tempi di guerra quasi globale al Califfato portano l'Iran in secondo piano come pericolo e in primo come interlocutore. Avete più sentito parlare del dossier nucleare? La speranza è che i passi siano verso la stabilizzazione dell'area - Iraq compreso - e non verso una corsa al riarmo atomico. I prossimi mesi saranno decisivi.

# Lettere

**Le risposte ai lettori**

| | |
|---|---|
| MARTEDÌ | Gianfranco Fabi |
| MERCOLEDÌ | Fabrizio Galimberti |
| GIOVEDÌ | Guido Gentili |
| VENERDÌ | Adriana Cerretelli |
| SABATO | Salvatore Carrubba |

**Le lettere vanno inviate a:**
Il Sole-24 Ore "Lettere al Sole-24 Ore"
Via Monte Rosa, 91
20149 Milano - fax 02.312055
email: letterealsole@ilsole24ore.com
Includere per favore nome, indirizzo e qualifica

## *La fantasia tributaria indebolisce il sistema e la certezza del diritto*

*Leggo delle proteste per aumenti di Tari e ora di Tasi, cui non corrisponde un adeguato servizio, ma il vero problema Tari, e lo sarà anche della Tasi quota inquilini, è quello della evasione, che supera anche il 50%, e contro cui ci sono proclami dei sindaci di contrasti, lotte. A queste proclami non fanno seguito azioni vere: gli evasori, anche se scovati o individuati, non pagheranno mai, trattandosi, quasi sempre, di soggetti insolvibili: inquilini di case e di locali commerciali o artigianali o di ristorazione senza beni pignorabili o che possano coprire le tasse, di soggetti che si rendono irreperibili cambiando continuamente recapiti o gestione delle attività, eccetera, per non parlare di interi quartieri (almeno a Palermo) occupati abusivamente da soggetti nullatenenti, disoccupati, sottoccupati o in nero. Così la Tari grava soltanto sui proprietari-occupanti gli immobili, salvo poche eccezioni, e su di essi si riversano tutti i costi: in sostanza pagano anche per tutti gli evasori. Eguale problema per la Tasi quota a carico inquilini. Occorrerà cambiare il sistema di tassazione, o almeno il soggetto tenuto al pagamento, che potrebbe o dovrebbe essere soltanto il proprietario dell'immobile locato, consentendogli però rivalsa verso il proprio inquilino al pari degli oneri accessori previsti dalla legge a carico del conduttore: solo così il conduttore pagherà Tasi o Tari, dato che il locatore ha l'arma dello sfratto per morosità, mentre tutte le altre lotte contro di loro sono con armi spuntate, e si assisterà sempre a lamentele e giustificazioni dei sindaci circa lo stato dei rifiuti nelle città, cioè che tutto è colpa degli evasori.*

**S. Pizzuto**

Domenico Rosa

«Pertanto occorrerà cambiare il sistema di tassazione...». Dice bene, caro Pizzuto. Ma aggiungo "purtroppo". La sua lettera su Tari e Tasi, due imposte attualissime con una lunga, e dolorosa per i contribuenti, storia alle spalle, coglie alcuni aspetti importanti. Sullo sfondo, il tema dell'evasione fiscale e dei "proclami" contro di essa. Per cui si finirà per dover rimettere mano alla questione, cambiando le regole o comunque mettendo qualche toppa. E qui aggiungo il "purtroppo". La fantasia tributaria non ha confini (lunedì scorso questo giornale riferendo della Tasi ha titolato "Incognita da 100 mila aliquote", con 200 mila variabili nei calcoli frutto dell'incrocio fra la nuova imposta e la vecchia Imu) e cresce con la mobilità legislativa. Sfuma così la certezza del diritto e la funzionalità del sistema ma restano i problemi: un girotondo infernale.

**@guidogentili1**

### La guerra globale

*Alcuni anni fa George Bush figlio parlò di guerra globale e fu criticato aspramente. Oggi Obama dichiara guerra al fondamentalismo musulmano e si torna al punto di partenza: siamo di nuovo alla guerra globale. Ed è globale intendendo anche i confini dei singoli Paesi occidentali, dove da anni, da decenni vivono musulmani non integralisti che si sono ben amalgamati al tessuto sociale preesistente: penso ad esempio alla Francia, al Regno Unito, alla Germania e anche all'Italia. Temo, a questo punto, che davvero la guerra si incunei anche nella nostra società e ne mini le (poche) sicurezze rimaste.*

**Lettera firmata**

### I giudici della Consulta

*Lo spettacolo che i politici stanno offrendo da settimane per la nomina dei due giudici della Consulta denota un "analfabetismo istituzionale" che non lascia intravedere nulla di positivo circa l'urgente attuazione delle auspicate riforme strutturali ma solo il prevalere settario della partitocrazia.*

**Giorgio Galli**

**24 ORE.com**
**GLI ECONOMISTI SUL SITO DEL SOLE 24 ORE**
*www.ilsole24ore.com*
*@24commenti*

**YAO YANG**

**Elogio della nuova normalità dell'economia cinese**
L'economia cinese vive una fase di ribilanciamento, con i tassi di crescita che da oltre il 10% di prima del 2008 sono oggi al 7,5%

**MICHAEL J. BOSKIN**

**Le chance offerte dalla politica dal 1990 a oggi**
Diverse forme di capitalismo hanno fatto miracoli per alcuni Paesi ex socialisti e comunisti, come la Polonia

**MICHAEL SPENCE**

**Le tre vie possibili per la ripartenza europea**
Tre le strade che l'Unione deve percorrere: oculate scelte di politica monetaria, riforme fiscali e strutturali

**BARRY EICHENGREEN**

**Le mosse per evitare un altro caos argentino**
Aggiungere clausole cumulative: un accorto sostenuto da una maggioranza qualificata dei creditori di un Paese è vincolante

POLITICHE DI «GLOBAL INCLUSION»

# L'inclusione crea più efficienza

## Valorizzare le differenze fa bene alle aziende - Il modello del Diversity & Inclusion Board di Barilla

di **Paolo Bricco**

La nuova razionalità economica è costituita dalla valorizzazione delle differenze. La standardizzazione dei processi e l'allineamento pseudo-matematizzante che hanno caratterizzato l'industria internazionale negli ultimi due secoli non ci sono più. La rigidità nella gestione del personale e nell'orientamento delle imprese al mercato, che ha caratterizzato un'economia imbevuta di fordismo e di taylorismo e convinta che le economie di scala potessero essere perseguite solo attraverso il meccanicismo tecnocratico, ha ceduto il passo a una forma più avanzata - elastica e morbida, sinuosa e resiliente - di *corporate identity* fondata sul binomio «inclusione e innovazione».

**L'ANALISI E LE ESPERIENZE**
**Secondo McKinsey una forza lavoro diversificata e inclusiva ottiene risultati superiori e aumenta del 12% la produttività dei singoli**

Andrea Notarnicola è un sociologo del lavoro che all'attività di ricerca affianca la quotidianità da consulente nelle imprese. Fra poche settimane uscirà, per i tipi di Franco Angeli, un suo saggio dal titolo *Global Inclusion*, che avrà anche una versione in inglese, pubblicata in e-book. «Il nuovo paradigma fondato sulla *global inclusion* - riflette Notarnicola - rappresenta l'evoluzione delle politiche per le pari opportunità, basate sulle quote rosa, e della responsabilità sociale di impresa. È un approccio complessivo: un orientamento globale che porta ogni azienda, al suo interno e al suo esterno, a considerare le ragioni della diversità come la nuova, fondamentale, leva competitiva».

Questa impostazione prova, dunque, a unire filosofia e prassi in una miscela sempre più omogenea di etica e convenienza economica. Differenze di genere. Di orientamento sessuale. Di credo religioso. Di appartenenza etnica. Di condizione sociale di partenza. Perfino di età. Nella sua varietà composita, ogni impresa è un piccolo (o grande) universo. Che funziona meglio se adotta criteri espliciti di inclusione e innovazione. Lo dimostra una ricerca di Catalyst, secondo cui negli ultimi dieci anni le 50 imprese globali statunitensi - punti di riferimento nella gestione delle diversità - hanno ottenuto risultati - in termini di andamento del titolo - più alti del 22% rispetto all'indice Dow Jones Industrial Average e del 28% rispetto al Nasdaq. McKinsey ha allargato il campione, costruendo un insieme di imprese americane, inglesi, francesi e tedesche. La società di consulenza strategica ha rilevato gli effetti di alcuni specifici provvedimenti: le società che hanno board composti in maniera robusta anche da donne valgono - in termini di efficienza rilevata contabilmente dal Roe e dalla crescita - un quarto in più rispetto alle altre. Ma, soprattutto, ha constatato il miglioramento della fisiologia interna delle aziende che adottano in generale *policy* di inclusione, in cui le quote rose sono una parte (non l'unica): secondo McKinsey una forza lavoro diversificata e inclusiva genera risultati superiori per livello di collaborazione nel lavoro in team (+57% rispetto allo standard), nella produttività dei singoli (+12%) e nella capacità di costruire un rapporto solido e duraturo con la clientela (+19%).

«L'elemento interessante - nota Notarnicola - è la verifica empirica di quanta innovazione venga prodotta dall'inclusione. Con la scelta di politiche di questo tipo, l'intero profilo dell'impresa si orienta diversamente». Secondo una ricerca dello European Business Test Panel effettuata su 188 aziende continentali che hanno una agenda di diversity, tutte le funzioni vengono valorizzate: gli imprenditori e i manager consultati hanno evidenziato miglioramenti delle performance per il reclutamento nel 61% dei casi, per il servizio clienti nel 58%, per lo sviluppo dei nuovi prodotti nel 49%, per la formazione nel 45%, per l'ingresso nei nuovi mercato nel 42%, per i processi manageriali nel 40% e per il coinvolgimento degli *stakeholder* nel 30 per cento.

La quotidianità e la strategia vengono modellate dal binomio inclusione-innovazione. Fra queste imprese, nell'82,1% dei casi una policy votata alla global inclusion ha offerto molteplici prospettive sulle *operations*; nel 92,9% è servito a comprendere nuovi mercati e nuovi clienti; nell'89,3% a generare nuove idee; nel 67,9% a generare efficienze organizzative e nel 60,7% per ottenere, alla fine, più profitti.

La progressiva evoluzione verso un crescente livello di eterogeneità ed inclusione - un trend che in Italia si sta poco alla volta diffondendo - è una operazione sia culturale che strategica. «Negli ultimi cinque anni - spiega Mariapaola Vetrucci, *chief strategy officer* di Barilla - le donne in ruoli dirigenziali sono passate dal 7 al 14 per cento. All'estero siamo già al 20 per cento. La valorizzazione dell'elemento femminile è, però, soltanto uno degli elementi di una visione più complessiva». L'azienda, che peraltro ha allacciato una partnership con Catalyst, a Human Rights Campaign e a Parks, ha formato un *Diversity & Inclusion Board* costituito da un *Advisory Board* di esperti esterni indipendenti e da un *Operating Committee* interno. Barilla sta costruendo uno stile di leadership basato su competenze e percorsi differenti. «È utile - aggiunge Vetrucci, che è a diretto riporto dell'amministratore delegato Claudio Colzani - avere gruppi di lavoro disomogenei all'interno di una cultura inclusiva». In questa maniera si costruisce un occhio collettivo sofisticato, che si posa su un mondo in continua evoluzione. «La metà del nostro personale - chiosa Vetrucci - è all'estero. Noi siamo una multinazionale. La multiculturalità è un valore indispensabile, per chi come noi serve consumatori in tutto il mondo». Dice Colzani: «Promuovere diversità e inclusione non significa solo "fare la cosa giusta", ma anche sostenere la nostra strategia di crescita. Una forza lavoro diversa e una cultura inclusiva accrescono l'impegno e tengono conto di una comprensione più profonda della società per chi come noi serve consumatori in tutto il mondo».

Una identità di impresa orientata all'inclusione e all'innovazione non deve soltanto confrontarsi con l'universo mondo. Deve anche misurarsi con le specificità del proprio Paese. Telecom Italia, per esempio, ha dovuto gestire il tema dell'innalzamento dell'età pensionabile. «Prima delle riforme delle pensioni - nota Fabio Galluccio, *diversity manager* di Telecom - l'età media era intorno ai 40 anni. Ora è salita a 47. Per questo, molti dei nostri programmi sono finalizzati a rimotivare chi pensava di andare presto a casa. E a costruire punti di raccordo fra le generazioni, mostrando a ciascuna l'utilità delle altre. È una operazione complessa. Ma assai sfidante».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### La ricerca

**LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE**
La misurazione delle performance prevede obiettivi di *global inclusion*? **In %**

**I MIGLIORAMENTI**
In quali ambiti imprenditori e manager evidenziano performance migliori. **In %**

| | |
|---|---|
| Reclutamento | 61 |
| Servizio clienti | 58 |
| Sviluppo nuovi prodotti | 49 |
| Formazione | 45 |
| Ingresso nei nuovi mercati | 42 |
| Processi manageriali | 40 |
| Coinvolgimento degli stakeholder | 30 |

Fonte: Parks GLBT Diversity Index in Italia, 2014; European Business Test Panel

La missione di Parks

# La via dall'identità alla competitività

«Poco alla volta, anche le imprese italiane comprendono sempre più che la valorizzazione di ogni aspetto della identità individuale è un tassello indispensabile per una piena espressione del capitale umano. E, in un periodo segnato dalla crisi, il capitale umano rappresenta la maggior ricchezza per un'azienda». Ad affermarlo è Igor Suran, direttore generale di Parks - Liberi e Uguali, associazione non profit impegnata nel sostenere - e realizzare - le condizioni materiali e culturali che consentano una maggiore valorizzazione di ogni diversità all'interno delle aziende, unica associazione di aziende in Italia con focus specifico sull'orientamento sessuale e l'identità di genere. Suran ricorda come oggi l'elemento etico e quello economico siano intersecati: «Le politiche di inclusione producono efficienza e competitività. A dimostrarlo c'è la letteratura economica. Ma c'è anche la quotidianità».

La missione di Parks è aiutare le aziende a comprendere appieno e realizzare al massimo le potenzialità di business legate allo sviluppo di strategie e buone pratiche rispettose della diversità.

Sono una ventina le aziende socie di Parks. «Molte sono consociate di multinazionali - osserva Suran - che, dunque, portano in Italia politiche e standard già esistenti all'estero. Anche le imprese italiane iniziano però a mettersi in gioco su questi temi e alcune eccellenze italiane sono tra i nostri soci». Per aiutare le aziende a misurare il loro percorso di inclusione GLBT, Parks elabora ogni anno Parks GLBT Diversity Index, un benchmark sulle pratiche e politiche di inclusione dei dipendenti gay, lesbiche, bisessuali e trans (GLBT). «Il primo dato - nota Suran - che emerge dal campione di aziende partecipanti all'Index 2014 è che sempre più imprese hanno una politica di non discriminazione delle persone GLBT. C'è ancora molto da fare, ma per fortuna non si parte da zero; un numero crescente di aziende estende i benefit (70%) e i permessi (56%) destinati al coniuge anche alle coppie dello stesso genere. E diverse aziende hanno esteso il congedo matrimoniale alle copie dello stesso sesso sposatesi regolarmente all'estero».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**PROPRIETARIO ED EDITORE:** Il Sole 24 ORE S.p.A.
**SEDE LEGALE - DIREZIONE E REDAZIONE** via Monte Rosa, 91 - 20149 Milano - Tel. 02.3022.1 - Fax [illegible]
**AMMINISTRAZIONE:** via Monte Rosa, 91 - 20149 Milano
**REDAZIONE DI ROMA:** Piazza dell'Indipendenza 23b/c, 00185 - Tel. [illegible]
**PUBBLICITÀ:** Il Sole 24 ORE S.p.A. - SYSTEM
**DIREZIONE E AMMINISTRAZIONE:** via Monte Rosa, 91 - 20149 Milano [illegible]

© Copyright Il Sole 24 ORE S.p.A.
Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questo quotidiano può essere riprodotta con mezzi grafici o meccanici quali la fotoriproduzione e la registrazione.
[illegible]

**MODALITÀ DI ABBONAMENTO AL QUOTIDIANO:** [illegible]
**SERVIZIO ABBONAMENTI:** [illegible]
**SERVIZIO ARRETRATI PER I NON ABBONATI** [illegible]
**STAMPATORI:** [illegible]
**DISTRIBUZIONE ITALIA:** m-dis Distribuzione Media S.p.A. [illegible]
Certificato Ads n. 7743 del 18-12-2013
Registrazione Tribunale di Milano n. 322 del 28-11-1966
La tiratura del Sole 24 Ore di oggi 25 settembre è stata di [illegible] copie