Autogrill, i panini peggiori d'Italia...?



Quando il pubblico non è uno stakeholder, e la CSR non include il prodotto. Perché dovremmo accontentarci di sfilatini surgelati, francamente indecorosi per un paese come il nostro, che è capitale mondiale dell'enogastronomia? La Csr di un'azienda non può che partire dai propri prodotti

Autogrill Spa **non conosce crisi:** conta quasi 10.000 dipendenti, e registra delle entrate pari a quasi 6 miliardi di euro l'anno di cui oltre 4 solo nella ristorazione, con un incremento annuale dell'utile netto spesso a due cifre.

Azienda all'apparenza parecchio marketing-oriented, ha preso curiosamente posizione — già da alcuni anni — a favore di un impegno sul fronte della sostenibilità sociale: «Autogrill — dichiarava Silvio De Girolamo, Direttore dell'Internal auditing e a capo dell'area Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) di Autogrill — vuole far diventare le proprie attività sociali una leva di competizione rispetto alla concorrenza, e non solo una scelta filantropica di maquillage». In quest'ottica, ci segnalava un articolo del Sole 24 Ore, Autogrill ha scelto di non creare una divisione autonoma per la responsabilità sociale, ma vuole che il bilancio sociale diventi uno dei processi di normale attenzione da parte di tutti i dirigenti e del personale. «L'intento — concludeva

Silvio De Girolamo sul Sole 24 Ore — è quello di costruire **nuovi autogrill**, che probabilmente si chiameranno Eco-Autogrill, che siano ecologici da tutti i punti di vista, sia da quello della sostenibilità sia per quanto riguarda la compatibilità, e che siano autosufficienti anche dal punto di vista dell'approvvigionamento energetico».

Fantastico, nulla da eccepire: ma noi cittadini non eravamo uno tra gli stakeholder di maggiore prossimità? Così dovrebbe essere. Spontanee, affiorano allora delle domande: perchè negli autogrill il pane è congelato, e di non eccelsa qualità? Perchè non esiste alcuna tracciabilità in evidenza per il Cliente sui prodotti utilizzati per farcirli? Perchè si pranza circondati da plastica modello "mensa d'ospedale"? Perchè se vuoi mangiare cibo di buona qualità devi andare ai ristoranti CIAO — self-service della catena Autogrill — e spendere per una piccola mozzarella il corrispettivo delle vecchie otto mila lire? Perché i caffè sanno sempre di "bruciato", a causa probabilmente di una politica sulle miscele orientata al risparmio? Perché dover costringere gli utenti gioco-forza a un "dribbling" tra le corsie prima di uscire dal negozio, come fossimo capre da instradare verso il consumo a tutti i costi? E perchè negli shop di Autogrill i prodotti confezionati da asporto costano quasi il doppio della media del mercato? E perché - non ultimo - il gruppo è periodicamente coinvolto in polemiche sul trattamento riservato al personale, con licenziamenti "a comando" o trasferimento verso altri locali di ristorazione disposti ad accettare il personale in esubero, dirottato a destra e manca, anche ad una distanza di 70 chilometri, per uno stipendio part-time di 500 euro al mese? Il prodotto e le relazioni con i dipendenti non fanno parte della CSR del gruppo?

Suona tutto come un "prendere o lasciare", della serie "se vuoi mangiare in autostrada o vieni da noi, e paghi un overprice, oppure digiuni"... Ma soprattutto: può esistere un modello diverso?

C'è un punto di sosta, a Carcare, il primo Tamoil sull'autostrada da Savona venendo verso Torino, che pare un

altro mondo: focacce fresche alle cipolle, panini bresaola e funghi, belle pagnotte con dentro peperoni e filetti di acciuga, cassatine siciliane fatte in casa (deliziose!)... un paradiso, non un semplice autogrill (non a marchio Autogrill, ovviamente!). Per non parlare dei prodotti in vendita, primi tra tutti i porcini sott'olio, di prima qualità e neppure carissimi. Un miraggio? Eppure esiste, e guadagna. E — come questo articolo dimostra — si fa ricordare.

Perchè allora dovremmo accontentarci degli sfilatini surgelati di Autogrill, francamente **indecorosi** per un paese come il nostro, che è capitale mondiale dell'enogastronomia? Cosa ci vuole a dar da mangiare "bene" in un punto di sosta sull'autostrada, ad un prezzo adeguato, che garantisca profitto all'azienda ma non crei imbarazzo al Cliente?

Il proprietario del punto di ristoro di Carcare non lavora certo per beneficienza, ha il Suo tornaconto. La cosa curiosa è che questo omino non sa neppure cosa significhi la parola "CSR". Se lo interrogate, vi dirà semplicemente che Lui "vuole guadagnare, ma ci tiene che gli automobilisti viaggino contenti".

Altro che i complessi strumenti di "stakeholder satisfaction": misuratela Voi, la soddisfazione, dai sorrisi di chi si ferma li a mangiare. Ha anche creato un area gioco per i bambini, e sta esponendo nelle aiuole attorno alle pompe di benzina opere di arte contemporanea. Ma ci vuole tanto, invece di riempirsi la bocca di eco-banalità?

Autogrill — come tanti altri — usa probabilmente la CSR per garantirsi buone uscite stampa, **e poi si dimentica di noi**, lo stakeholder più importante: **gli italiani che viaggiano**, e trascura l'ovvietà: sostanzialmente, la CSR di un'azienda non può che partire dai propri prodotti, che sono il "core", il motivo stesso per cui l'azienda esiste.

Un gruppo come Autogrill dovrebbe sentire come prioritaria la propria importante missione di nutrire e soddisfare il popolo della gente al volante, con un offerta genuina a un prezzo accettabile. Purtroppo la CSR — quella dettata dal buon senso — pare non abitare a casa Benetton: forse, in cima alla loro

scala di valori c'è solo il profitto. Con buona pace dell'omino di Carcare, e del nostro stomaco.

Milano, Forum Risorse Umane 2014: dagli USA, CREATING YOUR FUTURE®

Il 27 novembre a Milano al più importante evento italiano dedicato al mondo

delle Risorse Umane, verrà presentata per la prima volta in Italia

la rivoluzionaria tecnica di coaching anti-stress americana "Creating Your Future®"

E' al via la VI edizione del **Forum delle Risorse Umane** che si terrà **il 27 novembre** a **Milano**, presso l'Auditorium Testori, nel centralissimo Palazzo della Regione Lombardia.

Con il contributo di **oltre 100 relatori** e 29 sessioni previste, il Forum anche quest'anno si conferma come il principale evento dedicato ai temi del lavoro e dell'HR Management. L'evento sarà un'occasione esclusiva per aziende, istituzioni pubbliche, università, business school, associazioni e sindacati, di incontrarsi per confrontarsi, attrarre nuovi talenti, e allo stesso tempo dialogare con la comunità politica, economica, scientifica e sociale del Paese. Il Forum — patrocinato da **Regione Lombardia**, dalla **Provincia Milano**, dal **Comune di Milano** e dai più importanti partner associativi HR, come **AICP**, **AIDP** e **ASFOR** — è promosso dalla business community "Comunicazione Italiana", dalla **Presidenza**

Italiana del Consiglio dell'Unione Europea, dal Dipartimento

per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei

Ministri, oltre che dall'UNAR, Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali. L'evento è stato individuato come iniziativa di rilievo per sensibilizzare il management ad una riflessione approfondita sul tema della lotta alle discriminazioni, partendo dalle sollecitazioni che provengono dalle Istituzioni europee e inserito nell'agenda degli eventi rilevanti del semestre europeo.

I temi centrali della sesta edizione sono la "Business Partnership", argomento ampiamente discusso dalla business community e che costituisce un punto di svolta e cambiamento nell'organizzazione moderna. Sarà ampiamente trattato il "Jobs Act" con tutte le sue novità rispetto al passato. C'è poi il tema della "Diversity", quello della "trasformazione digitale", non solo a livello aziendale ma anche per i dipartimenti HR, sino ad affrontare dal punto giuslavoristico i cambiamenti normativi e organizzativi dell'era digitale. Ma di particolare interesse si rivela essere la presentazione, inedita per l'Italia, di "Creating Your Future®", la tecnica innovativa di gestione dello stress e delle interferenze sul lavoro, in grado di fornire strumenti ai team professionali agendo come "accelleratore di performance", inventata da Tad James, e presentata al Forum HR da Francesco Pellegatta, il più giovane e nel contempo il più certificato formatore di coaching in Italia, in uno speech di 60 minuti, dalle 15:30 alle 16:30 di giovedì 27/11.

"Il ruolo delle Risorse Umane è sempre più complesso — ha dichiarato Pellegatta — perché le responsabilità in carico a questa funzione sono sempre pressanti e complesse. La risposta delle organizzazioni di successo a queste tensioni ha un comun denominatore: la felicità. Chiunque viaggi frequentemente, avrà notato come un numero sempre maggiore di aziende considerino fondamentale la serenità dei propri collaboratori, anche per aumentarne la produttività. Una persona priva di paure, ansie e "problemi", è sicuramente anche un membro della squadra più efficiente e produttivo, e le tecniche che presenterò al Forum HR costituiscono le due principali innovazioni nel settore del coaching degli ultimi anni. Quanto

tempo e quante energie spreca un lavoratore durante la giornata a causa del continuo "rimuginare" sui propri problemi? E se potessimo — in un tempo ragionevolmente breve — far sì che le persone vengano liberate da questo genere di "interferenze esterne", quanto ne gioverebbe la loro produttività? Durante questo breve workshop — conclude Pellegatta — illustrerò — con la collaborazione di Emilia Costa, nota psichiatra e professore universitario, autrice di 370 pubblicazioni scientifiche — soluzioni concrete ed efficaci per trasformare il posto di lavoro in un luogo dove spendere il proprio tempo felicemente e produttivamente, restituendo centralità all'azienda come organizzazione sociale realmente vicina alle persone"

L'agenda del Forum è ricca di appuntamenti, prevede keynote speech, main session, workshop verticali su temi specifici, HR focus di settore e una serie di interventi dove saranno evidenziate le best practice innovative nella gestione delle risorse umane.

La partecipazione al seminario è gratuita, ma è necessario registrarsi preventivamente al link http://www.comunicazioneitaliana.it/agenda/prossimi-appuntamento

Contatti per la stampa:

progetti@lucapoma.info - 348/4215794

Facebook: www.facebook.com/francescopellegattaformazione

Siti: www.certificazione-coaching.it oppure

www.francescopellegatta.eu

Intervista al Dott. Pier

Mario Biava



Medico del lavoro, già Primario di Medicina del lavoro all'ospedale di Sesto San Giovanni e Docente alla Scuola di Specializzazione di Medicina del Lavoro di Trieste, Pier Mario Biav attualmente lavora presso l'Istituto di Ricerca e Cura a Carattere Scientifico Multimedica di Milano. È autore di numerose pubblicazioni scientifiche e di alcuni libri: "L'aggressione nascosta — Limiti sanitari di esposizione ai rischi" edito da Feltrinelli, "Complessità e biologia" edito da Bruno Mondadori e "Il cancro e la ricerca del senso perduto" edito da Springer. È presidente onorario di Redonda Onlus (www.redonda.it) e della Fondazione per la Ricerca delle Terapie Biologiche del Cancro e vice presidente della Società Scientifica International Academy of Tumor Marker Oncology. Fa alcune dei comitati scientifici di riviste internazionali nel campo dell'oncologia e dell'epidemiologia

Come è nata la Sua pista di ricerca nell'area oncologica?

Sono un medico del lavoro, quindi neanche un oncologo tradizionale, ma da moltissimi anni, fin dalla fine degli anni '70, m'interesso di cancerogenesi ambientale, cioè dello

studio di quegli elementi nell'ambiente che ci circonda che possono causare il cancro. Ero all'Università di Trieste, allora, e mi ero interessato in modo particolare di problemi all'esposizione dell'amianto, che incrociava direttamente l'area del mio lavoro. Lì a Trieste non erano segnalati casi di malattia professionale di mesotelioma della pleura (un tipo di tumore causato dalle fibre di amianto disperse nell'aria) e a me la cosa sembrava strana: ho fatto una ricerca retrospettiva negli archivi degli Ospedali Riuniti e ho trovato ben centoventi casi di tumori non diagnosticati. Così Trieste è diventata una delle città con la più alta incidenza di mesoteliomi in Italia. Peraltro a Trieste queste portato dopo alcuni anni a sospendere ricerche hanno l'utilizzo dell'amianto sia nei cantieri navali che nel porto, quindi queste indagini hanno avuto un impatto positivo molto importante a livello locale, perché mentre in Italia è andato avanti l'utilizzo dell'amianto ancora per anni, a Trieste l'hanno bloccato completamente molto prima.

Un successo notevole...

Si, questo era già un successo, si sono impegnate le organizzazioni sindacali e in pratica hanno fatto un contratto con i cantieri navali di Trieste e Monfalcone e con il Porto di Trieste per non utilizzare più l'amianto. Da allora mi sono interessato di più, in modo approfondito, dei problemi legati alla cancerogenesi ambientale, e quello che mi aveva colpito erano i diversi effetti che si hanno a seguito della somministrazione di cancerogeni durante la gravidanza.

Cioè

l'esposizione a fattori di rischio durante la gravidanza?

Sì, andando a studiare la letteratura scientifica internazionale sugli effetti dei cancerogeni in gravidanza mi ero accorto che questi erano la causa di due effetti molto diversi: se si somministrano i cancerogeni durante l'organogenesi, cioè nel periodo in cui si formano tutti gli

organi e apparati dell'embrione, non si riesce mai a indurre tumori nella prole, si inducono solo malformazioni ma non tumori; poi invece, finita l'organogenesi, se si somministrano qli stessi identici fattori cancerogeni si inducono tumori nella prole. Allora la domanda era: perché in presenza degli stessi identici fattori cancerogeni prima io induco delle malformazioni e dopo induco dei veri e propri tumori? Questa domanda me ne generò naturalmente un'altra: che cosa succede durante l'organogenesi? Ebbene, in quel periodo di vita dell'embrione si differenziano tutti gli organi e tutti i tessuti, cioè da una cellula staminale embrionale totipotente attraverso vari stati di differenziazione si formano tutte le cellule del nostro organismo. Allora mi dissi: vuoi vedere che durante il processo in cui le staminali si differenziano esistono delle sostanze regolatrici che sono in grado di "correggere" il comportamento delle cellule tumorali? La pista di ricerca era assai intrigante, ed è facilissimo intuirne l'importanza: compreso il meccanismo di regolazione, sarebbe fatto un enorme balzo avanti nella cura di certe forme di tumore...

Quindi

è partita da lì, l'intuizione era basata sulla differenziazione delle staminali…

Da lì, esatto, questa è stata la storia di questa ricerca, è partita dalla medicina del lavoro, che è il mio campo, e dagli studi sulla carcerogenesi ambientale, e a un certo punto quando ho capito che quella strada poteva essere giusta, non l'ho più abbandonata. A quel punto, bisognava fare tutti gli esperimenti, erano gli inizi degli anni '80, stiamo parlando di tempi lontani. Il primo lavoro infatti l'ho poi pubblicato nel 1988 su "Cancer Letter", e già parlava in modo chiaro della possibilità di far ritornare i tumori ad un comportamento normale, cioè l'idea originaria è stata proprio sempre quella di "correggere il comportamento" delle cellule

tumorali, pensando a queste malattie come malattie in parte reversibili. Questo concetto non era assolutamente accettato, all'epoca, e inoltre io venivo visto in modo anche abbastanza strano perché non ero un oncologo ortodosso

Immagino che anche questo abbia contribuito all'inizio ad una certa diffidenza...

All'inizio è stato molto difficile, sembrava una specie di "eresia", anche se com'è ovvio io non proponevo di curare in modo balzano i tumori, bensì inseguivo una ben precisa pista di ricerca scientifica assai seria, però il nuovo genera sempre diffidenza

Lei per contro l'ha percepita come una sfida?Si, un po' come una sfida, mi sentivo dire "Interessante, ma questo medico ricercatore non ha le carte in regola, non è dei nostri". All'inizio è stato molto, molto difficile. Però naturalmente da lì è partito tutto lo studio dei rapporti fra cellule staminali e cancro, e da lì è partito anche il rapporto con Guna, l'azienda leader in Italia nella ricerca sulle medicine non convenzionali, perché già da allora avevo chiaro che per correggere il comportamento di una cellula tumorale non bastava utilizzare una singola molecola come propone la medicina convenzionale, ma occorreva un network di molecole che potesse correggere il comportamento di queste cellule tumorali. Mi spiego: la mia intuizione, se così possiamo dire, era che le cellule tumorali erano nient'altro che cellule staminali mutate, bloccate in una fase di moltiplicazione compresa fra due stadi di differenziazione cellulare. A loro mancherebbe l'informazione per procedere nel normale sviluppo e andare avanti nei processi differenziativi. Allora, se noi diamo a queste cellule tumorali le informazioni per procedere nel loro regolare sviluppo, vengono bypassate le mutazioni che sono all'origine della malignità e le cellule tornano a differenziarsi e si normalizzano.

Dottore, questa sarebbe niente meno che la cura per il cancro, si rende

conto?

Certo

che mi rendo conto, ma vorrei frenare gli entusiasmi: tutto ciò è vero per ora

solo per certi tipi di cellule, e siamo ancora a livello sperimentale. Tuttavia

gli esperimenti sono confortanti, gli esperimenti in vitro che abbiamo fatto

hanno dimostrato quanto ho detto. Abbiamo studiato otto linee di diversi tumori

umani e le abbiamo trattate con proteine prelevate da embrioni di Zebrafish, piccoli

pesci i cui embrioni sono usati come modelli di studio del differenziamento

cellulare. I modelli di studio sono quattro: la *Drosophila* melanogaster cioè il moscerino della frutta, il *Caenorhabditis* elegans cioè un verme nematode, lo *Xenopus*

Laevis che è la rana, e il Brachydanio Rerio,

che è appunto lo Zebrafish. Fra tutti quello più vicino all'uomo da un punto di

vista evolutivo è il Brachydanio Rerio, lo Zebrafish, che ha circa il 95% di

proteine simili all'uomo. Quindi con i laboratori di ricerca di Guna, con la

Dottoressa Carluccio e con il Dottor Pizzoccaro, avevamo deciso già da allora

di studiare in modo preciso lo Zebrafish e loro avevano quindi allestito degli

acquari per la ricerca, allevavano questi pesci e io per gli esperimenti ne

utilizzavo gli embrioni prelevati in precisi momenti del differenziamento

cellulare, perché naturalmente bisognava conoscere quando le cellule staminali

si differenziavano.

Nel momento preciso...

Si, nel momento preciso, perché queste proteine non sono sempre attive come agenti di differenziazione durante tutto l'arco della vita embrionale, ma solo in precisi momenti. Abbiamo identificato il momento in cui questi fattori di differenziazione erano maggiormente presenti, scegliendo per esempio l'inizio della differenziazione delle cellule staminali da totipotenti a pluripotenti, cioè abbiamo scelto il periodo in cui l'embrione era allo stadio di medioblastula-gastrula, ovvero il momento in cui dalla cellula staminale totipotente si formano tre cellule staminali pluripotenti che sono l'endoderma, l'ectoderma e mesoderma. Questa era la prima fase, poi andando avanti negli studi abbiamo individuato altre fasi, e alla fine ci siamo resi conto che le fasi di differenziazione delle cellule staminali sono cinque, e anzi questo studio mi è servito anche per concepire un modello di differenziazione cellulare che interpreta in modo molto chiaro come avviene il fenomeno del differenziamento.

Questa

ricerca quindi rappresentò un'innovazione, anche già in questa fase iniziale, dico bene?

Fu un trovare conferme, innovative per l'epoca, su cose che si sospettavano ma per le quali non vi era ancora una prova scientifica certa. In fondo la vita — pur nella sua complessità — per formarsi utilizza degli algoritmi molto semplici. Ci siamo resi conto che gli stadi di differenziazione come le dicevo sono cinque: da cellula staminale totipotente a pluripotenti, da plutipotenti a multipotenti, da multipotenti a oligopotenti, da oligopotenti a cellule in via di differenziazione definitiva, infine cellule completamente differenziate. Cinque stadi. Se noi

pensiamo che per ogni stadio da una cellula progenitrice si formano tre cellule figlie, e ripetiamo l'evento cinque volte, il numero di cellule completamente differenziate da che cosa è dato? Da una potenza che ha per base 3 ed esponente 5: 35, quindi sono duecentoquarantatre cellule somatiche, a cui, se noi aggiungiamo le cellule germinative, che sono nove tipi, cioè le cellule sessuali maschili e femminili che si una via diversa rispetto alle cellule differenziano per somatiche, il numero di cellule completamente differenziate sale a duecentocinquantadue. Su miliardi di cellule, sa quante sono le cellule del nostro organismo, come tipologia? Duecentocinquantadue, appunto. Quindi con una formula matematica tutto sommato molto semplice noi interpretiamo come si sviluppa la vita. Allora il problema vero per trovare una terapia efficace dei tumori è quello di regolare e differenziare le cellule staminali mutate prima dell'ultima differenziazione definitiva.

Tra la quarta e la quinta differenziazione, quindi?

Tra la prima e la seconda, tra la seconda e la terza, eccetera, e in rapporto alla diversa malignità dei tumori noi dobbiamo utilizzare diversi fattori di regolazione, perché tra l'altro con questo modello noi abbiamo interpretato anche quante sono le malattie tumorali, cosa che è facile anche da capire: infatti, se i tumori sono tutte le cellule staminali alterate che non si sono differenziate, allora il numero di tumori è dato dalla formula 3 + 3² + 3³ + 3⁴, cioè 120 tipi di tumore, a cui se lei somma i tumori dell'ovaio e del testicolo più il coriocarcinoma, il teratocarcinoma e il carcinoma embrionario, arriviamo a centotrenta malattie diverse, e per queste 130 malattie diverse lei vede già come ognuna deve essere trattata, perché se lei si trova di fronte a una leucemia a cellule staminali multipotenti è ben diverso che se si trova di fronte ad una leucemia linfatica cronica dove le cellule sono quelle dell'ultimo stadio di differenziazione.

Stadio diverso di differenziazione delle cellule staminali, uguale tipo diverso di tumore, uguale differente strategia terapeutica, sempre però basata sulla "riprogrammazione" delle staminali non differenziate.

Si

personalizza il trattamento, quindi, in modo ben più marcato che con le attuali

terapie d'urto indifferenziate...

Si personalizza il trattamento, esatto, molto più di quanto si fa adesso. Cioè, questa prospettiva di regolazione e di riprogrammazione delle cellule staminali tumorali permetterà di arrivare — perlomeno questo è il nostro auspicio — a delle terapie individualizzate del cancro. Ora, tutto questo discorso, che allora era fatto quasi esclusivamente solo da me ed era considerato in parte non credibile, negli ultimi cinque anni invece ha preso molto piede, perché è stato dimostrato che la malignità dei tumori è legata alla presenza di cellule staminali tumorali. In pratica si è visto che alla base della malignità dei tumori, che resistono alla radio e alla chemioterapia e che dunque metastatizzano, c'è un gruppo di cellule, cosidette staminali tumorali, che è quello che riperpetua la malattia e non ne permette la guarigione definitiva. Si ha magari all'inizio delle terapie un miglioramento, ma poi si ricade nella malattia. Queste cellule staminali tumorali sono state trovate in quasi tutti i tumori. Man mano che si sta andando avanti con gli studi, stiamo comprendendo questo. Quindi il primo concetto da cui ero partito è cioè che le cellule tumorali fossero cellule staminali alterate, è stato acquisito.

È stato accettato dalla scienza più ortodossa?

(Biava)

Dopo tanti anni, finalmente si, Adesso l'obiettivo di molti ricercatori e'

quello di riuscire a riprogrammare non solo le cellule

staminali normali, ma

anche quelle tumorali. Per questo una rivista importante, che si chiama "Current pharmaceutical biotechnology", lei deve andare sul

sito *Current pharmaceutical biotechnology*, e selezionare sul volume 12, numero 2 del febbraio 2011...

Ah, è recente, cosa dice?

Lì vede che c'è un numero speciale, di cui sono stato il quest editor e che si chiama "Reprogramming of normal and cancer stem cells", dedicato alla riprogrammazione delle cellule staminali normali e tumorali. Ci sono quindici articoli, di cui tre scritti anche da me, gli altri da importanti ricercatori di fama internazionale, come il Direttore del Centro Tumori di Tokyo, molti Direttori di Istituti Oncologici delle Università italiane - Milano, Roma, Pisa, Varese - e da Centri di Ricerca Americani e Asiatici, indiani, indonesiani eccetera: sono tutti articoli che dimostrano la possibilità di riprogrammare le cellule staminali normali e che fanno intravvedere la possibilità di riprogrammare le cellule staminali tumorali. Io lì ho scritto anche un'editoriale che introduce il numero, se lo leggete capite bene il senso, la portata di questo approccio innovativo al cancro: in quel numero della rivista vengono illustrate quali sono le prospettive future in questa direzione.

Che

era una domanda che volevamo porle, appunto. Il carattere innovativo di queste

ricerche, comunque direi che è già emerso da tutto quello che ha detto...

Assolutamente, è una visione differente dei tumori, ma nel contempo non balzana, cioè, è basata su ricerca scientifica, non su fantasie. Si ipotizza che i tumori possano essere riprogrammati, quindi l'approccio non è più quello distruttivo, non è più la ricerca di "pallottole

intelligenti", cioè delle singole molecole che possono bloccare il tumore, ma è l'approccio di una strada di una terapia individualizzata individualizzata, riprogrammazione. In poche parole possiamo dire che la soluzione dei tumori e nei tumori stessi. Da questo punto di vista allora la medicina complementare e non convenzionale può offrire molto, perché chiaramente il paradigma scientifico va cambiato a questo punto: bisogna passare dal paradigma riduzionista a quello della complessità, in quanto quello che si è visto è che non sono importanti i singoli punti e le singole molecole, in quanto le singole molecole danno solo qualche "Bit" di informazione e invece nel caso della riprogrammazione noi dobbiamo puntare su un network, una rete informativa che riprogrammi e ripristini gli equilibri biologici che sono andati persi. Sono terapie specifiche, come abbiamo detto addirittura individualizzate, ma sono terapie che mirano al microambiente e alla rete d'informazione, che interessa l'intero organismo, non la singola molecola. Questo è già accennato nell'editoriale di "Current Pharmaceutical Biotachnology" dove per altro sono stati pubblicati articoli, in cui si è dimostrato che non vi è alcuna incompatibilità tra le chemioterapie e queste terapie di nuova generazione che stiamo studiando.

Cioè possono essere complementari?

Possono essere complementari, questo è importante, perchè per un certo periodo bisognerà utilizzare tutti gli approcci integrati al cancro: come abbiamo visto le malattie tumorali sono complesse e difficili da trattare: sono malattie in cui è stato perso in parte o quasi completamente il programma del differenziamento cellulare. Integrare il programma mancante non è facile e dunque per un tempo abbastanza lungo occorrerà utilizzare tutti gli approcci integrati, utili a bloccare o a sconfiggere la malattia.

Oual'è

la prospettiva di medio periodo?

La prospettiva è quella di cambiare l'approccio e quindi di utilizzare un approccio complesso: quest'idea si sta già facendo strada nella comunità scientifica.

Quindi

proseguono le ricerche in questa direzione?

Sì, adesso anche gli ultimi studi vanno in questa direzione: si studiano sia le alterazioni genetiche, sia quelle epigenetiche del cancro, compresi i fattori del microambiente che possono favorirne l'attecchimento e/o la progressione o al contrario contrastarne lo sviluppo. In quest'ottica come può essere definita questa terapia basata sui fattori di differenziazione? La potremmo definire "terapia epigenetica" del cancro. Che cos'è il codice epigenetico? E' il codice che è in grado di programmare e regolare il codice genetico, che è un codice che di per sé non sa fare nulla se non viene programmato e informato. Al di sopra del DNA che costituisce il codice genetico, c'è un altro codice, che si definisce appunto "epigenetico", che è costituito da tutta questa rete regolatoria molto complessa, che decide come far funzionare il codice genetico sottostante, un po' come il software che controlla e programma l'hardware. Se io non programmo il computer il computer non sa fare niente di suo, e così il DNA: se lui non è programmato adeguatamente, non può dare origine alla vita. Nel codice epigenetico c'è il segreto del differenziamento cellulare, che da luogo alla vita.

Voi

lavorate su un codice superiore?

Epigenetico. Di fatto i fattori di differenziazione delle cellule staminali costituiscono il codice epigenetico. Perché le cellule staminali si differenziano? Perché questi fattori detereminano quali geni devono essere spenti, quali geni devono rimanere attivi, quale proteine devono essere

sintetizzate.

Ouindi

è lì che bisogna indagare?

È come il Direttore d'orchestra… La differenziazione delle cellule staminali consiste in una specifica e selettiva programmazione di queste cellule, per cui alla fine del differenziamento tutte le cellule del nostro corpo alla base hanno tutte lo stesso codice genetico, la differenza tra una cellula del cervello rispetto a una cellula del rene o del fegato è che i geni che sono rimasti attivi e che guindi vanno a sintetizzare le proteine sono selettivamente diversi nel cervello rispetto al rene e rispetto fegato, tutto qui. Il "disco rigido" è sempre uguale, il DNA non cambia, ma il programma di espressione genica quello si che è diverso, i fattori di differenziazione delle cellule staminali sono il programma che decide cosa deve stare spento e cosa deve stare acceso. Quindi nel tumore che cosa succede? Succede che una parte di questo programma, che ha "silenziato" i vari geni e ha fatto sì che una cellula diventasse per esempio una cellula del cervello, viene riattivato. Vengono riattivati quelli che si chiamano protoncogeni, ovvero geni embrionari silenziati durante il processo di differenziazione e a volte questi protoncogeni vengono mutati - e in questo caso vengono chiamati oncogeni - e inoltre vengono disattivati o mutati i geni oncorepressori: i geni riattivati producono fattori di crescita embrionari, che costringono la cellula ad una moltiplicazione indefinita, mentre la disattivazione degli oncorepressori impedisce che vi sia un freno a questa moltiplicazione. Allora, se noi lavoriamo sul programma che ha protoncogeni e cerchiamo di attivare i qli noi spegniamo il oncorepressori, allora processo moltiplicazione indefinita. Gli studi che vengono fatti adesso, per lo meno quelli più avanzati, dimostrano che nei tumori ci sono moltissimi geni attivati ed alterati: con programmi matematici complessi, mettendo insieme la rete di geni alterata, si è riusciti a capire, per certi tipi di tumore, quali sono i geni più importanti che determinano l'attivazione del processo nel suo complesso.

Si riesce quindi a capire come bisogna intervenire per "spegnere" i

geni che sono all'origine della malignità?

È corretto. Aggiungo che il cancro è una patologia che richiede un vero e proprio cambio di paradigma, è una malattia molto complessa, che non può più essere affrontata con le armi tradizionali, che vanno bene, ma solo nei casi nei quali la malattia non è dovuta alla presenza di cellule staminali tumorali. Negli altri casi va cambiato l'approccio: finché la medicina rimane agganciata a un paradigma riduzionista, non riusciremo a inquadrare la questione in una sintesi più generale: ci mancherà sempre la visione d'insieme. Lo sforzo che dobbiamo fare è lavorare per un cambio di paradigma.

Un quadro più ampio della malattia, e quindi delle possibili terapie oncologiche?

Si, perché se l'unica via è quella di continuare a combattere il cancro con "pallottole intelligenti", si rischia di non sconfiggere definitivamente la malattia, perchè le cellule tumorali sono a loro volta cellule intelligenti che imparano a resistere agli attacchi, rendendo inattive le armi che andiamo di volta in volta ad utilizzare.

In

questo momento c'è disponibilità quanto meno al confronto da parte degli

specialisti più ortodossi su queste piste di ricerca innovative?

Certo, adesso mi è stato chiesto di fare l'editor di un numero monografico per una rivista scientifica di medicina convenzionale molto importante. Quindi vuol dire che l'atteggiamento di molti oncologi tradizionali è cambiato, anche se ovviamente rimangono ancora molte sacche di resistenza da parte degli oncologi, soprattutto clinici.

Quindi è iniziata la fase vera dell'approfondimento, per trovare riscontri definitivi...

Sì, oggi i ricercatori che fanno ricerca di base non mettono più in dubbio che la malignità dei tumori sia legata alla presenza di cellule staminali alterate, come da me ipotizzato tanti anni fa. La ricerca più avanzata oggi sta arrivando a identificare le vie metaboliche che sono comuni e condivise dalle cellule staminali normali e da quelle tumorali, in modo da capire poi le "correzioni specifiche" che vanno apportate. Io cerco di essere molto prudente e di stare attento a trasferire i risultati delle ricerche sperimentali a livello clinico. Vi sono però due studi clinici controllati nel caso di tumore primitivo del fegato, cioè nell'epatocarcinoma, che sono abbastanza significativi. C'è un trial clinico, durato quaranta mesi, su centosettantanove pazienti affetti da epatocarcinoma in fase intermedio-avanzata nei quali non erano più possibili terapie antitumorali tradizionali di consolidata efficacia: un trattamento basato sull'utilizzo dei fattori di differenziazione a bassi dosaggi ha dimostrato il 20% di regressioni, di cui 2,3% di regressione completa, e il 16% di non progressioni, con assenza di effetti collaterali avversi, ma comunque un notevole miglioramento del performance status e della qualità della vita. Soprattutto per questo 36% di pazienti che ha risposto al trattamento, da una speranza di vita di 6 od 8 mesi, si è passati ad una sopravvivenza per il 65% di essi di oltre 5 anni. Nel numero monografico già citato, che ha come titolo "Reprogramming of normal and cancer stem cells", c'è poi un articolo redatto da Professori dell'Università di Milano e della Clinica Humanitas, che descrive i casi di regressione completa del tumore primitivo del fegato trattato con i fattori di differenziazione delle cellule staminali: i casi di regressione completa sono stati

Lei ha la sensazione che la scienza sia a una svolta nella cura

integrata dei tumori?

Penso che questa sia una strada estremamente interessante, sarei tentato di dire la "strada giusta", o per lo meno, una delle strade giuste. Però la strada da percorrere è ancora lunga, perchè come già detto, ogni tipo di tumore richiede un trattamento specifico. Io oggi non posso dire che abbiamo in questo momento una cura generale per il cancro. Ho cercato di sottolineare questo concetto anche nel numero speciale della rivista che ho citato: infatti nell'editoriale parlo dell'utilizzo dei fattori di differenziazione staminali a livello clinico solo per il tumore primitivo del fegato, al quale per ora tale trattamento va limitato.

Quale messaggio vuole lanciare alla comunità scientifica, ai suoi colleghi?

Il

messaggio più importante è che è necessario cambiare il paradigma scientifico,

inglobando la visione riduzionistica nel più efficace "paradigma della

complessità". Quello che qui ho cercato di sottolineare è che il cancro

rappresenta una patologia complessa, che va affrontata con una visione nuova:

non ci si può più limitare allo studio dei meccanismi puntuali, cercando poi di

intervenire solo su quelli. Questa strada si è dimostrata capace di ottenere

risultati, certamente, però molto limitati, come dimostrano anche i più recenti

e moderni approcci basati sull'impiego delle cosiddette

molecole biologiche,

quali gli anticorpi monoclonali o gli inibitori delle tirosino-chinasi. Molti

oncologi tradizionali cercano di dare il meglio, ma sono ancora fermi lì. La

ricerca biologica è andata per fortuna avanti, verso una visione più complessa

della vita e delle malattie ed è sperabile, che in un tempo non troppo lontano,

i risultati di queste ricerche possano essere trasferiti a livello clinico, a

beneficio di tutti.

Se il lusso nel XXI secolo può calpestare i diritti



Lettera aperta a Stefano Gabbana. "Voi sapete cos'è il lusso?" In occasione della recente polemica sul mancato rispetto dei

più elementari principi di responsabilità sociale d'impresa nella filiera del made in Italy del settore moda, e in particolare delle violenze a danni degli animali diventate prassi per il marchio d'alta gamma Moncler e per altre etichette di prestigio, Stefano Gabbana — stilista e cofondatore della linea d'abbigliamento Dolce & Gabbana — s'interroga provocatoriamente sui suoi social domandando al pubblico: "Ma Voi sapete cos'è il lusso…?".

Anche senza dover ricordare Aristotele — che nel VI libro dell'Etica Nicomachea ci ricorda che una vita dedita al guadagno e al perseguimento della ricchezza non può di per se portare alla felicità, dal momento che l'incessante perseguimento di un maggior lucro implica una classificazione del denaro come fine e non come mezzo — l'imprenditore moderno dotato di un minimo di intelligenza e lungimiranza non può puntare ad escludere l'introduzione di preoccupazioni di carattere etico nel suo business.

Situazioni come lo sfruttamento del lavoro minorile, l'aumento della povertà in molti paesi a causa delle politiche dissennate di alcune imprese transnazionali, e le crisi finanziarie recenti ancora in corso, chiamano prepotentemente in causa la capacità di ognuno di noi di "indagare qualitativamente il reale", come Aristotele ci chiede di fare.

Il Premio Nobel Milton Friedman dichiarò negli anni '80 che l'unica azione "socialmente responsabile" a carico di un'azienda sarebbe stata pagare le tasse. Il tempo ha mutato profondamente questo concetto, e oggi la globalizzazione ha generato nuove preoccupazioni e aspettative nei clienti, nelle comunità, nelle autorità pubbliche, come anche negli investitori: le aziende sono fortemente radicate e "connesse" con il territorio dove operano e con la società in generale, spesso molto più di quanto l'imprenditore stesso riesca a percepire. Come sia stato possibile per decenni considerare un'azienda, che è un organismo vivo, come totalmente avulsa dall'ambiente nel quale opera, resta un mistero. Questo, a imprenditori poco avveduti, può piacere o meno, ma ignorare questo fatto equivarrebbe a intestardirsi rifiutandosi di pagare gli stipendi ai dipendenti a fine mese "perché sono troppo esosi".

Certo, prendere atto di ciò significa inevitabilmente assumersi

responsabilità nuove, che in passato non erano proprie della normale vita aziendale. Ma – come sempre, da che mondo e mondo – le novità devono e possono essere "governate", e da ciò che apparentemente appare come un nuovo problema possono nascere anche opportunità interessantissime.

Secondo un'indagine promossa dall'agenzia di PR internazionali Ketchum, che ha coinvolto 3.000 tra top manager, politici e leader d'opinione in 11 paesi, "i risultati aziendali non sono tutto". Si sta sempre più velocemente sviluppando una sensibilità diversa verso le politiche aziendali da parte della cittadinanza, e alle aziende non viene più solo chiesto di "macinare utili" o di far bene il proprio lavoro. I vertici aziendali sono chiamati in causa su tematiche quali la riduzione della povertà, l'impegno sociale ed ambientale, la qualità della vita.

Ad esempio, il 77% degli italiani chiede alle aziende di "comunicare con maggiore trasparenza e onestà", e di "contribuire all'incremento dell'economia locale". La domanda di un approccio "etico" alle questioni d'impresa è quindi sempre più evidente. Le aziende oggi devono quindi decidersi a fare i conti con un mercato veramente "globale" — non solo in senso geografico, com'è noto da decenni — bensì in quanto "parte della rete neuronale" della società all'interno della quale operano. Per questo, la responsabilità sociale d'impresa ha da tempo superato l'approccio di tipo "filantropico" ed è diventata un elemento perfettamente integrato della strategia d'impresa.

Ma assolvere al proprio impegno in termini di responsabilità sociale non significa certo pubblicare un bilancio sociale, come — forse — fa anche la società di Stefano Gabbana: il tempo in cui bastava fare occasionalmente beneficenza e raccontarlo in qualche comunicato stampa, prima di un elegante rinfresco per i giornalisti, è definitivamente tramontato.

Cosa rispondere quindi alla domanda di Gabbana su "cos'è il lusso"? Nel XXI secolo, il lusso è dato dal possesso, non necessariamente dalla proprietà; è dato dal controllo del proprio tempo, e dalla possibilità di garantirsi spazi di indipendenza e di libertà; è dato dalla fortuna di poter vivere nell'agio, ma senza mancare di rispetto a chi di questo agio non può approfittare; è dato anche dalla consapevolezza serena di poter star bene — spiritualmente, ma anche

materialmente, perché non vi è nulla di male in questo — senza incidere negativamente sull'equilibrio dell'ambiente che ci circonda e sulla sopravvivenza del pianeta. Il lusso non può certamente consistere nel mettere sul mercato un prodotto del valore di 30 euro rivendendolo a quasi 1000 euro, confezionandolo in un paese dove i diritti umani e sindacali non sono rispettati solo per massimizzare il proprio profitto, e ricavando piume da oche spiumate vive urlanti di dolore, ricucite senza anestesia, disinfettate con mercuriocromo solo per tenerle in vita. Questa, signor Gabbana, si chiama vergogna, stupidità e arroganza, non certo lusso. E l'imprenditore che non lo comprende è — tra l'altro — un imprenditore ben poco attento ai propri interessi.

Diventare conviene?

sostenibili

Le aziende, anche le più ben intenzionate, si chiedono sovente se essere sostenibili sia per loro, oltre che un impegno etico anche un vantaggio competitivo. Si pongono, infatti, il problema di quali costi debbano affrontare per la sostenibilità, a fronte di quali vantaggi, e se il bilancio complessivo possa essere considerato per l'azienda positivo, in pareggio o almeno con un costo sopportabile.

Sviluppando il tema dell'eventuale convenienza per le imprese della sostenibilità, terrò conto degli ampi studi e delle riflessioni strutturate dal prof. Leonardo Becchetti, presidente del Comitato Scientifico di NeXt.

Nel perseguire la sostenibilità, le aziende debbono tener conto di tre aspetti, di seguito sinteticamente accennati.

La **sostenibilità economica**, è indispensabile per salvaguardare investimenti, innovazione e occupazione, e chiede all'impresa di essere profittevole generando un valore aggiunto

complessivo, evitando però di "fare risultato" esternalizzando i costi.

Perseguire la **sostenibilità sociale** richiede all'azienda un impegno molto ampio ed articolato, che affronti molti temi, tra cui l'equità ed il rispetto nei comportamenti aziendali; l'empowerment dei collaboratori e dei fornitori; l'accessibilità alle informazioni per i dipendenti, i collaboratori e i clienti; il rispetto delle diversità culturali; la partecipazione e il coinvolgimento di tutti i portatori d'interesse; l'equità nella catena di fornitura; la stabilità istituzionale che consenta un dialogo costruttivo con tutti gli interlocutori.

La sostenibilità ambientale, superando la classica definizione data dal rapporto Bruntland nel 1987[1], viene sintetizzata da Gianfranco Bologna come l'imparare a vivere, in una prosperità equa e condivisa con tutti gli altri esseri umani, entro i limiti fisici e biologici dell'unico pianeta che abitiamo, la Terra[2]. Per l'impresa comporta, dunque, un impegno concreto di riduzione delle emissioni per cercare di evitare i cambiamenti climatici; il risparmio ed il riutilizzo delle risorse chiudendo il ciclo senza rifiuti; l'attenzione al proprio impatto, consapevole di utilizzare sovente un capitale naturale lentamente rigenerabile, per favorire il ripristino dei sistemi ecologici e la tutela della biodiversità. L'urgenza e la gravità degli effetti del comportamento umano su questo nostro unico pianeta impongono alle aziende una forte responsabilità.

Per ogni impresa la sostenibilità comporta impegni diversi, perché si declina specificamente secondo l'attività svolta ed i processi produttivi e le risorse utilizzate.

La sostenibilità viene spesso confusa dalle aziende con la filantropia, una via più comoda perché non comporta cambiamenti del business, che intende proseguire as usual. Per dare una risposta seria alle tre sostenibilità, all'azienda si richiede di assumersi un impegno reale e sincero di solidarietà responsabile, inserendo la sostenibilità ambientale e sociale all'interno delle strategie d'impresa

attraverso la definizione di precisi obiettivi generali da perseguire con eguale impegno.

L'azienda sostenibile è peraltro innovativa, e traccia una strada che le altre aziende del settore dovranno poi seguire per non perdere quote di mercato, se saranno spinte dalla pressione dei clienti, dei cittadini e dell'azione pubblica.

Per divenire veramente sostenibile l'azienda deve realizzare un profondo cambiamento di focus: dice Becchetti[3] che, nell'azienda sostenibile, l'obiettivo della massimizzazione della ricchezza dell'azionista viene sostituito con la soddisfazione degli interessi di una più vasta platea di stakeholders, tra cui ovviamente anche gli azionisti.

Il dilemma concreto dell'imprenditore che vorrebbe essere perché desideroso di sostenibile, creare ricchezza, occupazione e innovazione senza ledere l'ambiente e pesare sul tessuto sociale, risiede nel quesito: "La mia impresa se si comporta in modo sostenibile diviene più, o invece meno, competitiva?" "Quale prezzo la mia impresa dovrà pagare e quali vantaggi avrà?" Che, nello specifico, si traduce in: imprenditore positivamente orientato sostenibilità, tutta la sostenibilità, posso permettermi un comportamento responsabile verso l'ambiente e la società, senza mettere a rischio la sopravvivenza della mia impresa?" Certamente la scelta della sostenibilità comporta per l'impresa aumenti di costo: la sostenibilità non è un free lunch. Gran parte delle scelte orientate alla sostenibilità comportano trasferimenti di reddito dall'azienda a diversi stakeholders come i lavoratori, i subfornitori e la comunità locale.

L'unica eccezione è che un sicuro risparmio deriva all'impresa sostenibile dai limiti al salario dei manager.

Vi è però una buona notizia: perseguire un percorso di sostenibilità implica, secondo gli studi e le analisi di diversi economisti, cinque tipologie di benefici potenziali, che sta all'impresa comprendere adeguatamente, valutare e saper cogliere.

La **prima tipologia di benefici** ha a che fare con un

significativo effetto dell'impegno aziendale per la sostenibilità sulla produttività. La letteratura dell'efficiency wage[4]; ha riscontrato una relazione positiva tra i benefici non solo monetari e la produttività dei lavoratori, capovolgendo a volte il nesso tra salario e produttività. Fin dagli studi di Elton Mayo, è emerso che l'attenzione alle condizioni di lavoro e il coinvolgimento e la responsabilizzazione delle persone, hanno generato una sorprendente crescita di produttività.

Gli studi sulle motivazioni intrinseche di Deci e Ryan[5], mostrano come i fattori che incidono sulla job satisfaction e quindi sulla produttività, sono sostanzialmente tre: la soddisfazione per l'importanza degli obiettivi della propria attività, la consapevolezza dei risultati effettivamente conseguiti e la qualità delle relazioni in azienda, ossia del clima nell'ambiente di lavoro.

Emerge quindi l'importanza dei "meccanismi asimmetrici di scambio di doni"[6]; una politica aziendale che aumenti l'adesione dei lavoratori agli obiettivi aziendali, può motivare il loro impegno produttivo rendendolo più efficace, e nello stesso tempo dare alla persona soddisfazione sul lavoro, il che è molto importante, considerata l'entità del tempo di vita impegnato sul lavoro.

Ed infatti Edmans documenta che negli Stati Uniti le imprese eccellenti in termini di soddisfazione dei lavoratori mostrano costantemente, dal 1984 al 2005, rispetto ai concorrenti, un rendimento anormale al netto della correzione dei fattori di rischio standard, superiore al 4%[7].

Dunque i maggiori costi potrebbero avere a fronte significativi vantaggi competitivi per l'azienda.

La **seconda tipologia di benefici** di una politica responsabile dell'impresa verso l'ambiente e la socialità risiede nel **sostegno dei consumatori responsabili**.

In Italia il 40% della popolazione ha acquistato un prodotto equo solidale almeno una volta all'anno, e il 20% lo acquista frequentemente (Demos & Pi / Coop, 2004). Inoltre in Italia il 30% dei cittadini è disposto a pagare qualcosa di più per le

caratteristiche sociali e ambientali di un prodotto (IREF). Ma quasi tutti, ossia il 90% dei cittadini, ritengono che le imprese debbano farsi carico della responsabilità sociale e ambientale delle proprie scelte. E questa opinione si tradurrà probabilmente, nel caso di latitanza del sistema produttivo, in ulteriori vincoli nel prossimo futuro.

In UK (Bird and Hughes, 1997) il 23% è di consumatori etici e il 56% di semi etici. Il 18% è disposto a pagare di più per le caratteristiche sostenibili di un prodotto.

La disponibilità complessiva a preferire prodotti di aziende sostenibili varia dal 40 % (se la differenza prezzo è del 10%) a 70% (senza differenziale prezzo).

Questo potenziale beneficio consente all'azienda di costruire segmenti dedicati per i prodotti sostenibili, con barriere verso i concorrenti e dunque di perseguire una strategia di differenziazione fondata sul riconoscimento del valore ambientale e sociale dell'acquisto. Solitamente questi nuovi segmenti sono costituiti da consumatori più sensibili, più affluenti, ma soprattutto in costante crescita anche in questi anni di crisi economica, che vengono sottratti al più grande mercato.

La **terza tipologia di benefici** per un'azienda sostenibile consiste nella **riduzione dei conflitti.**

Infatti, la percezione da parte degli interlocutori di trovarsi di fronte un'azienda disposa ad un dialogo serio, aiuta a minimizzare i conflitti (o a ottimizzare le sinergie) con gli stakeholders, siano essi consumatori, comunità locale o subfornitori[8].

Ogni anno le imprese americane quotate in borsa spendono complessivamente molti milioni di dollari per controversie legali con gli stakeholders. Per questo motivo, l'etica risk è uno dei filoni approfonditi nei corsi di risk management delle principali imprese multinazionali, e sempre più cresce la consapevolezza che un dialogo autentico, sostenuto da comportamenti coerenti, sia premiante per la stabilità e lo sviluppo a lungo termine dell'impresa.

La riduzione del rischio rende l'azienda complessivamente più

solida sul lungo termine e meno soggetta ad eventi imprevisti, e costituisce dunque un'indubbia garanzia per gli azionisti "cassettisti" sulla tutela del loro investimento. La conseguenza è che tali aziende possono contare generalmente, a parità di condizioni, di un migliore accesso al capitale.

La quarta tipologia di benefici potenziali per l'impresa consiste nel miglioramento della reputazione dell'azienda.

La scelta di sostenibilità sociale e ambientale è, infatti, un segnale importante agli stakeholder sulla reputazione dell'impresa e sulla qualità sociale ed ambientale dei suoi prodotti, in un contesto di informazione asimmetrica in cui i cittadini consumatori e risparmiatori sanno poco sulle caratteristiche dei prodotti, sui processi produttivi dell'azienda, sulle materie prime utilizzate, sul clima aziendale e sull'impatto sociale e sul territorio.

Su un campione di 184 eventi, i product recall generano rendimenti anormali meno negativi (+3%) per imprese con social rating più elevato (Minor, 2009). Un esempio del valore della reputazione in un momento di grave difficoltà aziendale lo troviamo nella gestione del richiamo, da parte della Toyota, di milioni di vetture per un malfunzionamento del sistema frenante, senza danni permanenti di mercato ma, anzi, con il rafforzamento dell'immagine dell'azienda come attenta alla sicurezza dei suoi clienti. Ad un'azienda sostenibile e seriamente impegnata un errore si perdona.

Becchetti e Ciciretti hanno dimostrano, su un campione di 2.603 imprese quotate, che un punto in più del KLD (rating sulla sostenibilità sociale d'impresa) corrisponde a rendimenti anormali positivi e significativi[9].

Del resto "Senza fiducia l'individuo non potrebbe neanche alzarsi dal letto ogni mattina. Verrebbe assalito da una paura indeterminata e da un panico paralizzante" [10]; ed infatti "abitiamo in un clima di fiducia come abitiamo un'atmosfera e ci rendiamo conto della fiducia così come ci rendiamo conto dell'aria che respiriamo, soltanto quando è scarsa o inquinata" [11].

In conclusione, in un mondo di asimmetrie informative,

contratti incompleti e comunque mai del tutto esaurienti, lentezza della giustizia civile, la fiducia è il vero conduttore delle relazioni economiche ed un importantissimo strumento di lavoro dell'imprenditore e del manager.

Del resto pensiamo a quanta fiducia riponiamo nella nostra banca che, in qualche modo, ci ha convinto e ci continua a convincere ad affidargli i nostri soldi. Il capitale sociale, fatto di credibilità e di fiducia, è il fondamento invisibile dell'economia.

La quinta tipologia di benefici per l'azienda consiste nello stimolo all'innovazione e alla proattività.

Ricercando la sostenibilità ambientale e sociale, le aziende testano e sperimentano nuovi percorsi che possono portare ad una leadership tecnologica e di innovazione nel settore (es. soluzioni per l'efficienza energetica, veicoli ibridi della Toyota, nuovi processori di STMicroelectronics, clima organizzativo della Olivetti di Adriano).

Inoltre la sostenibilità anticipa la prossima e sicura maggiore severità della regolamentazione ambientale e sociale; le imprese che volontariamente riducono il loro impatto ambientale e sono più attente alla dimensione sociale, si trovano molto avvantaggiate quando i nuovi vincoli di contesto impattano sul settore, perché loro operano già, per scelta, oltre tali nuovi vincoli .

Perseguire un percorso di sostenibilità anticipa e contribuisce anche la crescita di sensibilità dei consumatori (incrementando le barriere che difendono le strategie aziendali di differenziazione), e previene la pressione da parte di un mercato sempre più attento ed esigente; fidelizza inoltre i clienti mostrando loro come l'azienda sia da una parte innovativa e dall'altra attenta alle loro sensibilità.

Una riflessione attenta su questi cinque potenziali benefici, potrebbero convincere il nostro imprenditore che un percorso di sostenibilità va considerato e perseguito con impegno.

Ma come effettuare una valutazione complessiva tra costi indubbi e vantaggi, anche questi ormai evidenti, per un impresa che li sappia cogliere? I risultati empirici più recenti mostrano come percorsi di sostenibilità generino nelle imprese un trasferimento di valore dagli azionisti agli stakeholders: la produttività delle imprese sostenibili (al netto di tutti i fattori concomitanti, del ciclo economico, delle caratteristiche delle imprese), secondo molte ricerche, è maggiore, ma il loro ROE (redditività del capitale) è più basso[12].

Dalle ricerche empiriche risulta, peraltro, che le imprese poco attente alla sostenibilità sociale e ambientale, rischiano di più e operano in un clima più conflittuale, con maggiori problemi con gli stakeholders.

Le imprese responsabili, spesso, mostrano risultati positivi su capacità competitiva, fatturato e valore aggiunto per addetto, ma non sulla ricchezza degli azionisti. Questi, peraltro, salvaguardano di più il proprio capitale, perché l'impresa, pur non più redditizia, è più competitiva e con minori rischi strategici e dunque più solida sul lungo termine. Barattano dunque futuro dell'azienda (e non dimentichiamo della nostra società) contro redditività a breve termine.

Il rapporto tra costi della sostenibilità e performance delle aziende responsabili non è necessariamente né positivo né negativo, e questa è già una buona notizia.

La conclusione — per un attore sociale come NeXt Nuova economia per tutti che vuole promuovere un'accelerazione della crescita di responsabilità sociale ed ambientale nel sistema produttivo — è che bisogna far crescere la sensibilità dei cittadini ed in loro la consapevolezza che con i loro acquisiti orientano e possono contribuire a modificare profondamente le strategie dell'impresa, informandoli e offrendo loro strumenti di scambio di opinioni e di pressione dal basso sulle aziende. Infatti, i cittadini possono contribuire ad accelerare la transizione, generando, con il loro comportamento quotidiano, la convenienze di un comportamento responsabile delle imprese, utilizzando l'arma potente di spostare quote di mercato verso le imprese sostenibili.

D'altra parte, occorre offrire spazi indipendenti e credibili per valorizzare le imprese che perseguono seriamente un percorso di sostenibilità. Inoltre, occorre accompagnare le imprese che lo vogliono nel ripensamento dei propri obiettivi con l'inserimento di obiettivi di sostenibilità sociale e ambientale all'interno della loro strategia.

La sostenibilità non è mai acquisita, non è un traguardo che si raggiunge una volta per sempre, ma è un percorso e una attenzione permanente ad un miglioramento continuo, che richiede impegno ed un atteggiamento onesto e coerente, aperto al confronto e al dialogo con gli stakeholders. E' difficile una vera sostenibilità senza uno spirito ed un atteggiamento profondo, ossia senza valori che pongano l'uomo e l'ambiente al centro della vita e dell'attività produttiva.

Bibliografia

Akerlof G., Efficiency Wage Models of the Labor Market, Cambridge University Press, 1986.

Baier A., Postures of the Mind: Essays on Mind and Morals, Minnesota archive editions, Minnesota 1986.

Becchetti L., *Il mercato siamo noi*, Mondadori Bruno, Roma 2012.

Becchetti L. Ciciretti, R., Corporate Social Responsibility And Stock Market Performance, CEIS-SSRN Working Paper. 79, 2006.

Becchetti L., Di Giacomo S., Short term value strategies: a comparative analysis in the US and EU markets, Research in Banking and Finance, 2005.

Bologna G., Sostenibilità in pillole. Per imparare a vivere su un solo pianeta, Edizioni Ambiente, Roma 2013.

Deci E. L., Ryan R. M., *Intrinsic Motivation and Self — determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York 1985.

Edmans A., Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and

Equity Prices, Wharton School, University of Pennsylvania working paper, 2008.

Freeman E., Alexander M., Stakeholder management and CSR: questions and answers. In: UmweltWirtschaftsForum, Springer Verlag, Bd. 21, Nr. 1, 2013.

Luhmann N., La fiducia, Il Mulino, Bologna 2002.

Shapiro, C., Stiglitz, J., Equilibrium unemployment as a worker discipline device, American Economic Review, 1984.

- [1] "Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo in grado di garantire il soddisfacimento dei bisogni attuali senza compromettere la possibilità delle generazioni future di far fronte ai loro bisogni" Commissione Brundtland, 1987.
- [2] Bologna G., Sostenibilità in pillole. Per imparare a vivere su un solo pianeta, Edizioni Ambiente, Roma 2013.
- [3] Becchetti L., *Il mercato siamo noi*, Mondadori Bruno, Roma 2012.
- [4] Shapiro, C., Stiglitz, J., Equilibrium unemployment as a worker discipline device, American Economic Review, 1984.
- [5] Deci E. L., Ryan R. M., *Intrinsic Motivation and Self determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York 1985.
- [6] Akerlof G., Efficiency Wage Models of the Labor Market, Cambridge University Press, 1986.
- [7] Edmans A., Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices, Wharton School, University of Pennsylvania working paper, 2008.
- [8] Freeman E., Alexander M., Stakeholder management and CSR: questions and answers. In: UmweltWirtschaftsForum, Springer Verlag, Bd. 21, Nr. 1, 2013.
- [9] Becchetti L. Ciciretti, R., Corporate Social Responsibility And Stock Market Performance, CEIS-SSRN Working Paper. 79, 2006.
- [10] Luhmann N., La fiducia, Il Mulino, Bologna 2002.
- [11] Baier A., Postures of the Mind: Essays on Mind and Morals, Minnesota archive editions, Minnesota 1986.
- [12] Becchetti L., Di Giacomo S., Short term value strategies: a comparative analysis in the US and EU markets, Research in Banking and Finance, 2005.