7. Verso la Banca Interculturale (the Equality Bank)

La banca interculturale sarà, secondo noi, la meta finale di un rinnovamento del modo di fare banca e più in generale del fare impresa.

Un pensiero di marketing nuovo, ancora da inventare.

Ma non attraverso la meccanica trasposizione dei modelli o, come ipotizzato da Sebastiano Ceschi[1], stemperando la differenza allo sportello, lasciandola sullo sfondo e passando a strategie più pragmatiche.

Un marketing eretico e profetico da inventare miscelando in continuazione svariati approcci. Un marketing che può nascere solo per tentativi ed errori.

Parafrasando quello che ha scritto Ampelio Bucci in merito al *marketing mediterraneo*[2] possiamo dire che ci troviamo di fronte a un empasse: da un lato "*l'intuizione*" e il cuore dicono che un welcome marketing deve esistere, dall'altro "*la ragione*" fatica a definire i caratteri di questo marketing.

Il presente lavoro riveste, quindi, un carattere di assoluta provvisorietà in attesa che emergano i caratteri di questo nuovo marketing.

Probabilmente, come suggerito da Bucci, è meglio non ostinarsi nel ricercare le *Grandi Opere* (il prodotto perfetto, la banca interculturale) ma dare visibilità alle *piccole opere,* caratterizzate da sensibilità, convinzione, dialogo e perseveranza e cercare di tradurre queste piccole, ma buone, prassi in modelli replicabili. Senza rinunciare a coltivare una dose minima di utopia.

---

[1] Sebastiano Ceschi, CeSPI, *La relazione delle banche con le comunità e con la diversità culturale* in José Luis Rhi-Sausi e Gianna Zappi (a cura di), *op.cit.*

[2] Ampelio Bucci, *Appunti per un Marketing Mediterraneo*, in Antonella Carù e Bernard Cova (a cura di), *Marketing mediterraneo - tra metafora e territorio*, Egea, Milano, 2006.

È questo il compito del presente lavoro e di quelli che lo seguiranno. Nel frattempo proviamo a tracciare i percorsi di sviluppo prossimo venturo del welcome banking e del conseguente rinnovamento del mondo bancario.

Un rinnovamento che non può non tenere conto della funzione di accoglienza e di accompagnamento all'integrazione che non può, e non potrà nemmeno in futuro, essere sostituita da prodotti universali o azioni di pari opportunità.

Si tratta indubbiamente di un approccio che pretende la convinzione, il gusto per la differenza (*taste for variety*) e l'impegno quotidiano del management ma, soprattutto, il coinvolgimento, la valorizzazione e la responsabilizzazione delle identità migranti (e non solo) come preziose risorse che debbono entrare e operare negli uffici marketing delle banche.

Un approccio che può essere sintetizzato e rappresentato dalla formula della creatività (e quindi del valore) nell'economia interculturale:

$$C = i^{e}$$

[in cui *C*: creatività; *i*: identità; *e*: etica ed estetica]

da noi ricavata attualizzando l'originario modello $C=D^2$ elaborato da J. Kao [3] e da J. Ridderstrale e K.Nordstrom [4].

Un approccio che rende concreta l'esortazione di Richard Florida[5] ad attivare per favorire il successo di un territorio *le tre T* (tecnologia, talento e tolleranza), a coltivare la creatività sotto ogni forma in tutta la popolazione e ad alimentare la tolleranza, l'apertura verso il nuovo e il *diverso* anche attraverso politiche di assunzione di portatori di identità e di creatività differenti.

---

[3] J. Kao, *Jamming: the art & discipline of business creativity*, Harper Collins Business, 1996

[4] J. Ridderstrale e K.Nordstrom , *Funky Business*, Fazi Editore, Roma, 2000.

[5] Richard Florida, *op.cit.*

Un atteggiamento, che secondo Florida, non è così innaturale per l'Italia che, pur trovandosi terzultima nella classifica generale della creatività in Europa, si trova meglio piazzata (decima con un indice attitudinale di 13,44 su 15) nell'*Euro-Tolerance Index*[6].

Sempre secondo Richard Florida e Irene Tinagli [7]

> *non è che immigrati, gay o altre minoranze da sole "determinino" lo sviluppo o la crescita; ma semplicemente che la loro presenza in un luogo sia un segnale dell'apertura culturale, della facilità con cui persone e idee "diverse" possono trovare spazio in una società.*

Lo stesso si può dire di una scuola, un'azienda o una banca.

Nell'esaminare le potenzialità creative dell'Italia e delle sue città i due economisti hanno utilizzato tre indicatori di tolleranza, a loro volta basati su una serie di sotto-indici tra cui l'Indice di Diversità (*Diversity Index*) basato sulle teorie degli economisti Ottaviano e Peri[8] e sulla seguente formula:

$$Diversity_c = 1 - \sum_{i=1}^{m} (X_{ci})^2$$

dove X_{ic} è la percentuale di popolazione proveniente dal paese i (compresa la popolazione *nativa*) residente nella città *c*.

Secondo tale formula una città (ma secondo noi anche un'azienda o una banca) ha maggiori potenzialità creative di altre se la sua popolazione immigrata è rilevante e se è composta da molti gruppi etnici[9].

---

[6] Richard Florida e Irene Tinagli, *Europe in the creative age*, paper, 2004.

[7] Irene Tinagli e Richard Florida, *L'Italia nell'era creativa*, www.creativitygroupeurope.com, paper, luglio 2005.

[8] Gianmarco I.P. Ottaviano e Giovanni Peri, *The Economic Value of Cultural Diversity-Evidence from US Cities*, paper, Agosto 2004.

[9] Ad esempio in una città che ospita il 95% di popolazione nativa e il 5% di popolazione migrante tutta proveniente da un unico paese il diversity index è pari

Quella *Armonia delle diversità* che, dal luglio 2006, è diventato lo slogan della Regione Friuli Venezia Giulia che si propone come *terra d'incontri* e che esalta la positività che c'è nel rispettare e coltivare la differenza.

Positività che deve essere coltivata per diventare reale vantaggio competitivo, meglio se con il supporto di una nuova figura ancora tutta da inventare: il *manager interculturale*.

Un professionista, non necessariamente migrante, che conosca a fondo i fenomeni migratori, che è in grado di pensare, progettare, gestire e comunicare prodotti, servizi, spazi, eventi in cui le comunità migranti trovano risposta a bisogni, per loro natura complessi, e porsi in dialogo e cooperazione con la comunità nativa e le altre comunità. Momenti e luoghi in cui tutte le identità vengono accolte, valorizzate e responsabilizzate.

Diventare attori dell'economia interculturale è, dunque, la sfida che si presenta oggi alle imprese e alle banche. Una sfida che hanno ben presente l'83% dei manager italiani e il 71% dei manager europei che auspicano l'avvio di attività formazione interculturale nelle organizzazioni[10].

Una sfida che richiede impegno, coraggio e disponibilità a ripensarsi come organizzazioni rispettose, accogliente e interculturali sino a *diventare il mondo che cambia*.

Una sfida possibile solo se riusciranno (se riusciremo) a coinvolgere e responsabilizzare i migranti come agenti di sviluppo e innovazione. Migranti considerati *value holders* a cui applicare *la logica dell'accoglienza e del riconoscimento come strategia win-win nella banking industry*[11].

---

a $1-(95^2 + 5^2) = 0{,}095$ mentre la stessa percentuale di migranti frazionata in più provenienze porta a risultati (leggermente) più elevati.

[10] *I manager chiedono formazione all'interculturalità*, Robert Half Executive Search, 6 marzo 2006, Milano.

[11] Marco Fedeli, *Quale marketing per il target immigrati*, AziendaBanca, gennaio/febbraio 2006.

non più "*target*" ma **protagonisti portatori di valore**

Una sfida che vedrà vincenti le banche che saranno state in grado di:

> andare oltre alle banali dichiarazioni d'intenti; ormai a parole siamo, sotto le grisaglie, tutti *etici, dialoganti, solidali, tolleranti, rispettosi*;

> abbandonare la monocultura dominante;

> mettersi in gioco facendo entrare, ai piani alti, le intelligenze *differenti* e affidando loro le risorse, le responsabilità e il tempo necessari per inventare qualcosa di nuovo, distintivo e difficilmente clonabile.

Banche che riconoscono il valore strategico del cliente migrante e che sanno valorizzare tutte le identità in un ambiente etico per vincere così la competizione con le realtà monoculturali (le *non-diverse companies*)

Banche che possono guardare all'*Orchestra di Piazza Vittorio*[12] come al nuovo modello organizzativo.

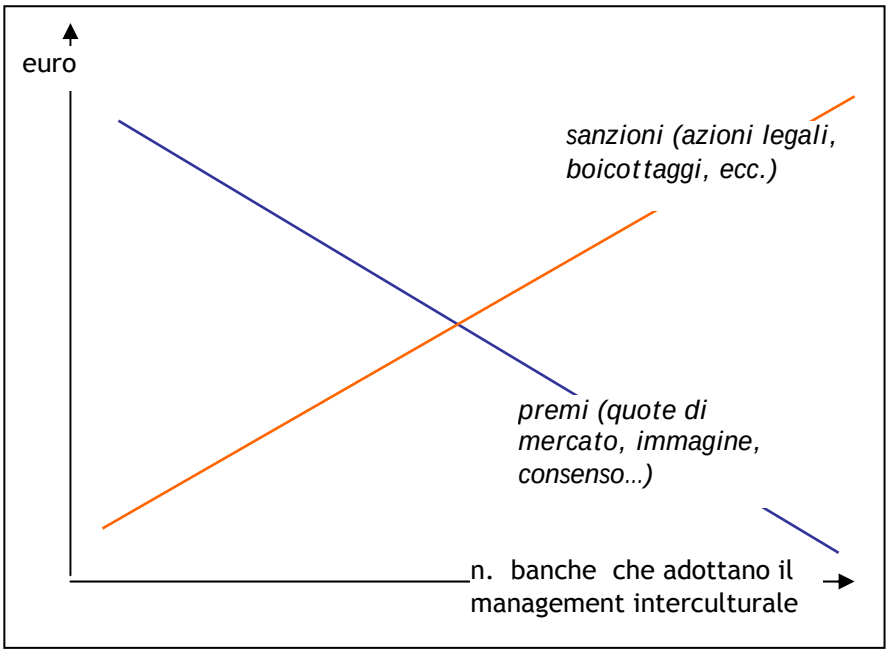
Banche Universali, non nel gestire raccolta, impieghi e servizi senza limiti settoriali o temporali ma in quanto in grado di entrare in relazione con tutti i clienti.

Banche dotate di maggior adattabilità ai continui mutamenti e che, grazie a ciò, si muovono come innovatori incassando i premi

[12] L'Orchestra di Piazza Vittorio (www.orchestradipiazzavittorio.it) è costituita in gran parte da artisti migranti e si sta imponendo come uno dei più interessanti fenomeni del panorama musicale italiano. Una realtà che ben rappresenta anche un quartiere romano, l'Esquilino, che è diventato un luogo creativo di tendenza proprio grazie all'immigrazione che ne ha trasformato la composizione sociale.
Un luogo in cui i creativi vivono, relazionano, producono nuovo valore.

(quote di mercato, consenso, immagine…) che la comunità sarà sempre più disposta a riconoscere a chi valorizza le identità all'interno e all'esterno dell'organizzazione attraverso il management interculturale.

Prima che, a seguito della sua diffusione, diventi uno standard gestionale a cui tutti debbono uniformarsi salvo incorrere in pesanti sanzioni: cause legali, boicottaggi, ecc[13].



Banche interculturali in grado di aiutare la nostra società a superare la crisi economica e spirituale, come ci suggerisce l'ideogramma cinese sottostante che indica la parola "crisi" composta dal carattere *wei*, che significa pericolo, e dal carattere *ji* che significa opportunità.

[13] Luigi Mauri e Luca M. Visconti (a cura di), *Diversity management e società multiculturale*, Franco Angeli, Milano, 2004.

危机

Un'opzione strategica, quella interculturale, meno utopica di come appariva nel 2002 ora che anche Newfin, il Centro Studi sull'Innovazione Finanziaria dell'Università Bocconi, ha aderito alle nostre teorie concludendo il libro sul migrant banking[14] con queste parole:

> *Si tratta anche di una sfida etica che richiede impegno, coraggio e disponibilità a ripensarsi come organizzazioni rispettose, accoglienti e interculturali sino a diventare il mondo che cambia. Una sfida possibile solo se si riuscirà a coinvolgere e responsabilizzare i migranti come agenti di sviluppo e innovazione. Auspichiamo un sistema di banche che scelgano tra una pluralità di iniziative percorribili, che vanno dal potenziamento del microcredito, al sostegno all'integrazione e alla creatività, alla mediazione interculturale, alla comunicazione plurilingue, alla sensibilizzazione interculturale di tutti gli operatori, al coinvolgimento e alla valorizzazione dei migranti come dipendenti, mediatori interculturali, mediatori finanziari e consulenti, e ancora al coinvolgimento delle comunità migranti e delle organizzazioni sociali di appartenenza.*

Una sfida che il mondo bancario e imprenditoriale francese ha accettato come testimoniato dalle quaranta realtà[15] che, a fine

[14] Anna Omarini, *op.cit.*

[15] Accor, Adecco, Adia, Airbus, Air Liquide, Arcelor, A.T. Kearney, Axa France, BNP Paribas, CCF, CS Communication & Systèmes, Caisse des Dépôts et Consignations, Canal Plus, Carrefour, Club Méditerranée, Groupe Casino, Deloitte, Dexia, France Telecom, France Télévisions, IBM, Ikea, Lafarge, NEF, Noos, Pernod Ricard, PPR, PSA Peugeot Citroën, RATP, Rhodia, SAGEP, Serda, Servia Informatique, Schneider Electric, SNCF, Société Générale, Sodexho, Stream, Total, Groupe Vedior France.

2004, hanno firmato la "*Charte de la Diversitè dans l'Enterprise*"[16] (le organizzazioni firmatarie erano giunta a fine 2006 a oltre 1800[17]) con la quale si sono impegnati a:

- sensibilizzare e formare i dirigenti e i collaboratori impegnati nella ricerca, nella formazione e nella gestione delle carriere, a tener conto della non discriminazione e della diversità;

- rispettare e promuovere l'applicazione del principio della non discriminazione in tutte le forme e in tutte le tappe della gestione delle risorse umane che sono in particolare la formazione, la carriera e la promozione professionale dei collaboratori;

- cercare di riflettere la diversità della società francese e particolarmente la diversità culturale ed etnica tra i suoi collaboratori ai diversi livelli di qualifica;

- comunicare presso la totalità dei suoi collaboratori il suo impegno in favore della non discriminazione e della diversità, e informare sui risultati pratici di questo impegno;

- dare dell'elaborazione e della messa in opera della politica della diversità un argomento di dialogo con i rappresentanti del personale;

- includere nel bilancio annuale un capitolo descrittivo del suo impegno di non discriminazione e di diversità: azioni avviate, prassi e risultati.

Una prima applicazione di tale iniziativa pare essere la nuova campagna di ricerca personale della BNP-Paribas.

---

[16] www.imsentreprendre.com/documents/IMS%20publication.pdf
[17] www.actuchomage.org "*1.800 entreprises ont signé la Charte de la diversité*» dimanche, 05 novembre 2006.

Abbiamo ritenuto opportuno presentare tre casi di sviluppo interculturale delle banche che affrontano i possibili interventi formativi volti a ridurre le criticità relazionali tra operatori e clienti, le nuove modalità di partnership tra le banche e le comunità migranti e la gestione delle identità all'interno di un grande gruppo bancario internazionale.

Abbiamo ritenuto di chiudere questo capitolo con la presentazione di un progetto artistico finalizzato al ripensamento della banca come occasione per investire nei valori umani.

> il progetto inITALY e il contributo della formazione interculturale

di Giancarlo Domenghini - Interculturando[18]

Con il motto "unire senza confondere, distinguere senza separare", la cooperativa sociale Interculturando ha risposto alla richiesta di formazione pervenuta dalla Banca Popolare di Bergamo (gruppo BPU) finalizzata, dentro il progetto "inITALY", alla caratterizzazione in chiave interculturale del "migrant banking" e a favorire lo sviluppo dei processi di integrazione.

La mission di Interculturando consiste nel far entrare in azione l'intercultura nei contesti caratterizzati da multiculturalità, nei quali i soggetti si muovono, si relazionano e interagiscono; consiste nel favorire la presenza determinante dell'aggettivo qualificativo "interculturale" abbinato a relazione, comunicazione, approccio, educazione, animazione, ecc. e, auspichiamo, anche a "integrazione".

L'idea di integrazione interculturale di cui Interculturando è promotrice muove dalla constatazione della grande ricchezza umana presente nelle popolazioni immigrate (si tratta, infatti, di persone fortemente motivate a realizzare un progetto di miglioramento socioeconomico a beneficio della propria famiglia, in Italia e nel paese di origine) e dalla convinzione che l'emersione e la valorizzazione delle risorse degli stranieri passi necessariamente anche attraverso la riqualificazione dei servizi di riferimento sul territorio (e tra questi la banca) in modo che essi diventino effettivamente porte di ingresso nella società, occasioni di crescita e promozione individuale per il cittadino immigrato.

In tal senso, crediamo che gli operatori di tali servizi possano assumere in prima persona la funzione di "facilitatori" della relazione, divenendo essi stessi figure "ponte" tra visioni del mondo, riferimenti culturali e appartenenze spesso difficilmente conciliabili. Per questo, non sono sufficienti né una - seppur indispensabile - inclinazione personale al dialogo e al confronto né

[18] Cooperativa sociale Interculturando - www.interculturando.it

una conoscenza approfondita delle culture di provenienza degli immigrati. All'operatore - italiano o immigrato che sia - si richiedono non comuni capacità di comunicazione e un progressivo e non indolore impegno di ri-definizione della propria pratica professionale. Questo significa attenzione e cura nel porre a confronto modi differenti di comportarsi, di relazionarsi e di concepire la quotidianità; attenzione e cura nell'interpretare e giudicare, evitando di proiettare sull'altro i propri schemi di riferimento (non universali e, consequenzialmente, non qualificabili come migliori); attenzione e cura nel conciliare i bisogni e le aspettative dei propri utenti-clienti-pazienti con le culture proprie delle organizzazioni, dei servizi e delle professioni operanti sul territorio.

Quando si parla di "relazione interculturale" si suppone che essa implichi almeno "due individui portatori di cultura", spesso aventi uno statuto differente nella società di residenza e situati in un contesto particolare da tenere presente (una banca, una scuola, un ufficio di polizia, un'amministrazione pubblica, un ufficio d'assistenza sociale…). Interculturale è «*l'interazione tra due identità che si danno mutuamente un senso, in un contesto da definire ogni volta: l'interculturale è dunque innanzitutto una relazione tra due individui che hanno interiorizzato nella loro soggettività una cultura, ogni volta unica, in funzione della loro età, sesso, statuto sociale e traiettorie personali*» (*Martine Abdallah Pretceille, 1989*).

Questa interazione tra due identità chiama in gioco quindi non due culture, ma due soggetti portatori di culture diverse: io e l'altro. Non c'è soltanto l'altro, ma ci sono anche io e questo io è l'unico tra i due soggetti coinvolti di cui posso disporre, del quale ho il potere di determinare il modo di agire, fare, dire, relazionare. L'interculturalità riguarda innanzitutto me poiché può entrare in azione solo a partire da me.

L'intervento formativo messo in atto da Interculturando - ripetuto in più edizioni in modo da coinvolgere un significativo numero di imprese operanti nel mass-market a quotidiano contatto con la clientela straniera e quindi finalizzato a potenziarne la sensibilità (nel senso di rendere più sensibili), aumentarne la conoscenza e provocarne "cambiamento" - non è stato orientata al tradizionale "Saper Fare". Essendo in gioco una competenza

relazionale, il saper fare risulta tanto più sviluppato quanto più viene intrecciato con le altre due aree riconoscibili nella formazione degli adulti: il "Sapere" (in questo caso la conoscenza delle altre culture e del fenomeno migratorio) e il "Saper Essere" (ri-conoscere e ri-leggere i propri atteggiamenti nei contesti lavorativi multiculturali). È quindi la congruenza tra le aree razionale ed emotiva a permettere un apprendimento spendibile sul posto di lavoro (il deutero-apprendimento, come lo definisce G. Bateson).

Il modo con cui abbiamo affrontato attraverso la formazione questo vasto e urgente tema della comunicazione "interculturale" ha previsto che - accanto alle questioni che riguardano le politiche migratorie, a quelle della gestione di una società in cui risiedono persone provenienti dal Marocco o dal Senegal, dalla Nigeria o dal Peru, dall'Argentina o dall'Albania, dalla Turchia o dalla Cina, e accanto a quelle delle cause di queste migrazioni - ci si ponesse la questione ben più complessa del come preparare gli operatori, nel "qui ed ora" di una relazione professionale e/o personale, alla miglior gestione possibile delle competenze interculturali necessarie. Come l'interculturalità può sostenere lo sviluppo dei processi di integrazione nel contesto banca, dove cliente immigrato e operatore bancario, "individui portatori di cultura" (per uno anche organizzativa), aventi uno statuto differente nella società di residenza e situati in un particolare contesto, sono chiamati a sviluppare un'interazione interculturale e cioè a "darsi mutuamente un senso" nel qui ed ora del loro rapporto imperniato su un elemento sensibile quale il denaro/risparmio?

A partire dalle esperienze concrete portate in aula dai corsisti, si è messo a fuoco il fatto che può capitare che questa interazione sia caratterizzata da incomprensione, da un darsi senso che non avviene in modo reciproco ma unilaterale, con conseguente disappunto da parte di uno dei due interlocutori e blocco della loro interazione. Ci si è allora interrogati su quali siano le modalità per prevenire il rischio di blocco o per eventualmente sbloccare la situazione, su quali strumenti si possano mettere in campo per aiutare un operatore a svolgere al meglio la sua funzione professionale. Si è visto come sia fondamentale, da un lato, lavorare sul senso che viene attribuito alle persone, alle situazioni, ai gesti, alle parole, alle cose (lavorare cioè sugli occhiali con cui

l'operatore stesso guarda e si rappresenta la realtà) e, dall'altro lato, lavorare sulle reazioni emotive che subentrano quando non ci si comprende culturalmente, a causa del fatto che l'approccio di ciascuno dei due interlocutori è ancorato al suo mondo di riferimento.

Nell'interazione con l'altro-diverso c'è la possibilità di vivere o di provocare degli "shock culturali", che bisogna imparare ad attutire e, se possibile, a disinnescare. L'altro, proprio in virtù della sua più o meno marcata diversità, rappresenta infatti una "minaccia identitaria" per cui ciascuno reagisce di "pancia" di fronte ad alcuni comportamenti che mettono in discussione o che sembrano attaccare i pilastri valoriali della sua identità (es.: la libertà dell'individuo; il ruolo della donna nella famiglia e nella società; l'educazione dei figli; ecc.). Allora, essere interculturali significa anche e soprattutto saper gestire le proprie emozioni, sospendere il giudizio e interrogarsi/interrogare l'altro, facendo lo sforzo di andare a capire sia il proprio quadro di riferimento culturale che quello dell'altro.

Si è trattato di un percorso formativo che ha interrogato innanzitutto il proprio "quadro di riferimento culturale" o, in altre parole, gli "occhiali" attraverso i quali io (e anche l'altro) "guardo il mondo" (ma anche "capisco", "percepisco", "agisco", "parlo"), prendendo consapevolezza del fatto che di questo "quadro di riferimento culturale" siamo a volte coscienti (i vestiti che portiamo, la lingua che parliamo, i gesti che facciamo), ma che spesso tale quadro agisce a livello inconsapevole (e se ne scoprono le caratteristiche e la specificità solo grazie all'incontro/scontro con l'altro…).

Potremmo concludere che per Interculturando la formazione all'interculturalità si occupa di aumentare le conoscenze e di rinforzare le sensibilità, ma soprattutto di allenare a gestire la "pancia". Solo grazie a questa gestione infatti si potranno acquisire e mettere in pratica quelle competenze relazionali che nei contesti professionali-organizzativi garantiscono una comunicazione interculturale efficace:

- ✓ il decentramento (prendere visione del proprio punto di vista);
- ✓ l'empatia (scoprire il punto di vista dell'Altro culturalmente altro);
- ✓ l'elasticità (riformulare il quadro del problema);

- ✓ la connessione (stabilire un ponte culturale);
- ✓ la negoziazione (sviluppare delle relazioni vinco-vinci).

Senza questo approccio, senza questa capacità di disinnescare l'empasse relazionale, senza l'applicazione delle cinque tecniche, le possibilità che l'interazione operatore-utente si concluda in modo soddisfacente per entrambi sono minime. L'incontro tra nativo e migrante, quando giocato tra operatore e cliente, non deve "cortocircuitare", ma deve diventare linfa vitale dei processi di integrazione che riguardano direttamente loro e la società nella quale vivono e costruiscono futuro.

I benefici di questo intervento contribuiranno al miglioramento della relazione con il proprio utente-cliente e al benessere reciproco che, nel caso della banca, significano per entrambi la convinzione di aver fatto un buon affare. Benessere che poi entrambi sapranno investire anche nella società.

> Ghanacoop e il socio sovventore Æmil Banca

di Giuseppe Sieve[19]

Ghanacoop, un'impresa migrante ed equosolidale

Il cinque maggio del 2006 è stato festeggiato il primo compleanno della nuova cooperativa Ghanacoop nata, appunto, il "*5.5.5*" nella città di Modena. Essa è una delle prime cooperative composta totalmente da persone ghanesi, ad eccezione dei *partners* istituzionali: Æmil Banca, il Comune di Modena, Arcadia e Confcooperative.

La migrazione di ghanesi nel territorio modenese è singolare: questi, infatti, sono circa 3500 persone che vivono tra il territorio di Modena e la provincia. Solo il Veneto ha una presenza paragonabile, mentre le altre città dell'Emilia Romagna non presentano un numero così consistente. Già nel 1988, proprio a Modena, nacque l'Associazione Nazionale del Ghana, segno di una forte capacità d'iniziativa, di coesione e di presenza specifica in quest'area. La nascita della cooperativa rientra in una progettazione più vasta: nel 2004 nasce il progetto MIDA - Italia, mirato per il Ghana e per il Sengal, un progetto di Cooperazione Decentrata promosso dalla IOM, la International Organization for Migration, in partnership con il Comune di Modena, Confcooperative Modena e la comunità Ghanese di Modena.

Nato come progetto pilota, si è proposto di creare le premesse per la costituzione di un'impresa di diritto ghanese d'import-export di frutta esotica, attivando da una parte percorsi di formazione per i rappresentanti della comunità ghanese di Modena nel settore del commercio di frutta, e dall'altro gettando le basi concrete per la creazione d'imprese sociali in Ghana, col contributo, anche finanziario, delle comunità immigrate. Questi progetti sono stati sviluppati proprio per far sì che le comunità migranti siano coinvolte nello sviluppo del Paese d'origine. Questa

[19] Allievo del MMI master in management interculturale di Biella. Ha collaborato Erika Mosca, allieva del MMI.

strategia permette comunque di avvalersi della migrazione per motivi economici, ma allo stesso tempo di contenerla stimolando l'economia dei Paesi d'origine. In questo caso si è identificato nella comunità ghanese di Modena caratterizzata da molta coesione e buone potenzialità.

Questa comunità ha ricevuto l'invito a promuovere la diaspora sub-sahariana in Italia, siglando un accordo con il comune di Modena e con la cooperativa Arcadia. Sostanzialmente la Banca è entrata come socio sovventore e come partner finanziario, erogando le linee di credito necessarie alla cooperativa per commercializzare la frutta esotica importata dal Ghana.

La cooperativa, rispecchiando l'attitudine dei suoi soci, è molto vivace. I primi progetti intrapresi sono quelli relativi all'importazione di ananas e mango; attualmente stanno valutando la possibilità di importare anche le banane, nonostante abbiano un notevole concorrente che è CTM - Altromercato presente nella rete delle botteghe del commercio equo e solidale e non solo. Altri prodotti che si vorrebbero importare sono la papaya e il mango sebbene, in Italia, il volume di consumo di questi frutti non sia, a oggi, elevato.

La cooperativa è un'impresa e, in quanto tale, deve realizzare utili. Parte di essi è utilizzata per finanziare le persone bisognose, mentre un'altra è sempre investita, generalmente, nel loro Paese d'origine. Tra le numerose attività, la più importante consiste nella creazione di un'impresa agricola a Gomoa Simbrofo, un villaggio in cui è stato individuato un terreno di 100 ettari dove verranno coltivati l'ananas, il mais e i pomodori. Si tratta di un villaggio molto povero, di circa 600 persone abitato da 125 famiglie, senza acqua potabile, elettricità e solo le scuole elementari. Si noti che ogni famiglia è quasi sempre composta da 5 persone, fatto ormai lontano dalla mentalità e dalla cultura italiana, ma che in Ghana è la regola. Con l'avvio dell'impresa agricola si riuscirà a dare lavoro a circa 60 persone, in pratica a metà delle famiglie. Ghanacoop vuole aiutare questo villaggio non soltanto con il lavoro, ma attraverso la fornitura di elettricità, acqua potabile e anche la costruzione di una scuola secondaria.

Miss Ghananas

Un progetto per poter creare utili da investire in Ghana, e che si è già attivato concretamente, è quello denominato Miss Ghananas. L'ananas ghanese è arrivata per la prima volta in Italia il 16 marzo di quest'anno e si può affermare che questa sia la data della sua nascita, oltre che il momento di avvio del progetto stesso già connotato dal alta visibilità, supportata dall'elevata qualità del prodotto.

La "miss" tutta ghanese è arricchita nel suo già grande valore dalla certificazione Transfair, che attesta la natura equa e solidale della filiera produttiva di un bene. I soci di Ghanacoop vorrebbero arricchire il prodotto con la qualifica di biologico, oltre a volerlo immettere nella rete di botteghe del commercio equo e solidale. Quest'ultima intenzione però è un po' più difficile, poiché è già presente l'ananas di CTM – Altromercato e perché le botteghe, per tradizione mediterranea, sono restie a vendere prodotti certificati Transfair, propri della grande distribuzione. Il progetto Miss Ghananas, così come l'attività di Ghanacoop, nasce principalmente per migliorare le condizioni di vita dei ghanesi in Ghana, quindi la certificazione equa e solidale è perfettamente in linea con questo obiettivo. Ciò è giustificato dal fatto che il progetto è stato realizzato dai soci che sono ghanesi, quindi sarebbe quantomeno

umanamente scorretto aiutare i loro connazionali e sfruttarli allo stesso tempo: questa sarebbe un'azione opposta alle loro intenzioni e allo stesso progetto della IOM cui stanno partecipando.

La partnership con Æmil Banca

Si è attivato, tra Æmil Banca e Ghanacoop, quello che è un vero e proprio progetto pilota nella cooperazione internazionale e che in futuro potrebbe essere esteso anche ad altre comunità, diventando così un metodo per creare sviluppo economico e sociale ed un aiuto concreto all'integrazione di tanti migranti. Allo stesso tempo è un progetto innovativo che potrebbe essere d'esempio ad altre banche per instaurare nuove relazioni con i propri utenti e clienti.

Si tratta, infatti, di una delle prime esperienze in cui una banca diviene socio sovventore di una cooperativa composta esclusivamente d'immigrati, una relazione che da un lato porta dei necessari benefici economici e dei vantaggi reciproci, dall'altro realizza concrete opportunità di sviluppo del "Sud" del mondo.

L'iniziativa è stata sposata subito dalla banca proprio perché le consente di unire obiettivi economici a obiettivi sociali, coerentemente con il mandato di una Banca di Credito Cooperativo e realizzando perfettamente la sua *mission*.

In questo modo si crea una relazione peculiare tra queste due realtà, che supera i canoni economici e gli schemi bancari, per trasformarsi in umana, coinvolgente, di reciproca stima e sostegno.

Il legame economico tra Ghanacoop ed Æmil Banca ha un'origine recente, all'incirca nel febbraio 2006, quando Ghanacoop ha creato un piano imprenditoriale concreto e strutturato. In quel momento Æmil Banca ha versato una quota di capitale sociale di 60 mila euro, divenendo sia socio sovventore della cooperativa, sia *partner* finanziario, erogando così le linee di credito necessarie per fare import ed export; oltre ad essere, come precedentemente detto, *partner* istituzionale.

La banca, rapportandosi con Ghanacoop, lo fa anche con la comunità ghanese di Modena nel suo complesso: la cooperativa ne rappresenta il braccio operativo. Attraverso

questa dinamica, la comunità ghanese diviene interlocutrice privilegiata per la progettazione e la valutazione di iniziative di welcome marketing. È il gruppo di migranti specifico che la banca può ascoltare, con cui può rapportarsi per trovare la soluzione pratica a problematiche bancarie, attuando un welcome banking aderente ai bisogni reali. L'Æmil Banca si impegna con loro per fornire prodotti e servizi, cercando personalmente la soluzione. Nasce così questa nuova relazione caratterizzata da autonomia e, allo stesso tempo, da molta condivisione: Ghanacoop decide in base alle proprie capacità progettuali, economiche e finanziarie, affiancata dall'Æmil Banca, che la sostiene nelle attività che intende promuovere per migliorare la propria visibilità, per far conoscere le proprie tradizioni e promuovere il progetto in corso.

Secondo quanto affermato dal presidente di Ghanacoop Thomas McCarthy, «*l'Æmil Banca, da quando ha avuto il primo contatto, si è dimostrata molto interessata a quest'attività, si è coinvolta, ha partecipato attivamente, fino a diventare socio di Ghanacoop. Non è che loro vogliono sostenere il progetto, ma vogliono essere parte del coro*», mettendosi in "gioco" e alle volte rischiando. Si comporta per quello che è nella realtà, uno dei soci della cooperativa, quindi, soggetto che condivide il rischio imprenditoriale.

La partecipazione sociale della banca si manifesta anche nel tipo di relazione economica che si stabilisce tra i due soggetti, una relazione commerciale normale, per quanto con condizioni di favore. Il rispetto di canoni bancari è innegabile ma, a volte, sono subordinati alla logica della partecipazione societaria.

Questa cooperazione ha creato un altro aspetto rilevante: c'è stato un ritorno economico e di immagine generato dall'acquisizione di nuovi clienti appartenenti alla comunità ghanese. Attraverso il passaparola della solidarietà mostrata verso questo gruppo sociale, la banca è stata premiata.

Un'ulteriore caratteristica che emerge è che avere come *partner* un'istituzione finanziaria offre una sicurezza aggiuntiva:

Ghanacoop, infatti, si presenta molto bene anche verso interlocutori dalle dimensioni più grandi. Basti pensare ai rapporti commerciali che s'instaurano, con la rete Conad o Sigma. Evidentemente, avere un socio finanziario di un certo livello, coinvolto e che si presenta con loro, è una catena importante.

La condivisione delle comunicazioni rappresenta un altro aspetto peculiare: da un lato Ghanacoop è presente nel sito internet di Æmil Banca con tutta una parte dedicata a questo progetto, dall'altro nelle comunicazioni della cooperativa è ben visibile il logo della banca. Il sostegno al progetto si manifesta in questa dimensione comunicativa che rafforza la presentazione della cooperativa agli occhi dei suoi interlocutori e contribuisce allo sviluppo della buona reputazione della banca.

La relazione, quindi, non si esaurisce negli aspetti economici, ma va oltre, toccando anche aspetti umani. L'entusiasmo, l'interesse e il coinvolgimento sono cresciuti spontaneamente nel tempo. Il Consiglio d'Amministrazione della Banca si è coinvolto personalmente recandosi a Gomoa Simbrofo, villaggio in cui si sviluppano le iniziative portate avanti da Ghanacoop, e si è diramato all'interno dell'istituto.

Oggi Ghanacoop è un progetto concreto, in grado di camminare con le proprie gambe, unico nel suo genere. Proprio in virtù delle sue caratteristiche è stato apprezzato dall'assemblea di esperti riunita alle Nazioni Unite. Un modello che è stato oggetto di un convegno, promosso dalla banca e dalla cooperativa, in cui erano presenti anche i Ministri dell'Agricoltura italiano, ghanese e albanese[20].

[20] *Agricoltura, cooperazione e sviluppo sostenibile – dal modello Ghanacoop nuove opportunità per lo sviluppo agricolo e il commercio equo e solidale*, Sana, Bologna, 7 settembre 2006.

> Comunicare la diversità: il caso dell'Hong Kong and Shangai Bank (HSBC).

di Nicoletta Ferro[21]

Difficile, per il viaggiatore o per il lettore più attento, non essere incappati nella massiccia campagna pubblicitaria condotta sulla stampa e sui canali televisivi internazionali dalla Hong Kong and Shangai Bank, HSBC.

Leit motiv della campagna è la valorizzazione della diversità culturale, perseguita attraverso una carrellata di immagini relative a simboli, modalità di comunicazione non verbale, pratiche e abitudini locali, abilmente selezionate e giustapposte tra loro al fine di evidenziare la varietà dei modus operandi e vivendi esistenti nel mondo.

La diversità culturale è ricondotta a una visione relativistica che, annullando le valutazioni etnocentriche, valorizza la pluralità delle pratiche esistenti nello scenario multiculturale, riconoscendo a tutte il diritto ad esistere. La conoscenza reciproca diviene lo strumento di questa valorizzazione.

Per i cultori del marketing la campagna di HSBC è catalogabile nel filone del marketing interculturale. Sotto questa etichetta si indicano le strategie di marketing animate, sia nel momento dell'ideazione del prodotto stesso sia in quello della comunicazione, non dalla volontà di "*simulare e imitare forme di consumo bensì di apprendere a pensare come pensano i consumatori reali e potenziali, avendo di mira il valore simbolico che per essi quella linea di prodotti può assumere, siano essi gruppi, famiglie o individui*".

HSBC

[21] Ricercatrice Fondazione Eni Enrico Mattei (Feem)

Il profilo internazionale di HSBC non è una novità o una scelta strategica dettata da scelte di investimento, bensì fa parte della cultura aziendale della banca fin dai suoi esordi.

In principio, fu il fondatore, l'uomo d'affari scozzese Thomas Sutherland, a che nel 1865 decise, che i crescenti rapporti commerciali tra India Cina ed Europa, necessitavano di un supporto di servizi bancari. Per far questo era necessario presidiare direttamente il territorio e offrire servizi a chi volesse investire in quei luoghi ancora lontani. In virtù di questo pionierismo la banca, già nel 1865, vantava filiali ad Hong Kong e Shanghai, continuando la sua espansione fino ad oggi e divenendo un entità transnazionale, con quartiere generale nella city di Londra e 9.500 uffici sparsi in 79 nazioni nei cinque continenti.

Questa tentacolare presenza si traduce oggi in una forza lavoro fortemente diversificata, costituita da 218 mila dipendenti e da una clientela di almeno 100 milioni di persone in tutto il globo. Facile comprendere, quindi, come il tema della diversità diventi giocoforza centrale in un'impresa di servizi che necessita la creazione di rapporti fideistici con i clienti come nel caso di una banca. Il valore di tale prospettiva è sottolineato dagli statement che si ritrovano sul sito di HSBC:

> *È andando al di là della semplice compliance (in questo caso il conformarsi a regole e leggi riguardanti pari opportunità e non discriminazione) che dare valore e gestire la diversità è diventato un differenziatore competitivo, permettendoci di sfruttare le opportunità che questo ci può offrire. Questa strategia è basata sulla premessa che il nostro vantaggio competitivo più importante è la qualità del servizio che le nostre persone offrono ai clienti e il modo in cui noi trattiamo i nostri dipendenti*

Ed è proprio facendo perno su questa condizione di multiculturalità estesa sia in una prospettiva interna (riguardante la forza lavoro) sia esterna (più direttamente connessa ai soggetti

di riferimento esterni all' impresa come clienti, governi, fornitori, e comunità locali) che HSBC ha, negli ultimi anni, avviato una strategia di ulteriore allargamento su nuovi mercati con l'obiettivo di divenire *The world's local bank*.

Sempre il sito recita:

> *A venire valorizzata non è solo la diversità in una prospettiva culturale, bensì una visione allargata di ciò che è altro, fonte di opportunità, sia nell'impiego sia verso il mercato. L'apprezzamento del mosaico di differenze, che è rappresentato nella nostra forza lavoro, nutre le dinamiche del gruppo e permette di creare un ambiente in cui la creatività di ognuno trovi spazio e si possa esprimere al massimo. Un approccio generalista al mercato non può essere in grado di cogliere le opportunità che si trovano nella diversità dei nostri clienti.*

Never underestimate the importance of local knowledge

Il claim della campagna, realizzata a mezzo stampa (sulle pagine dei maggiori giornali economici quali The Economist, Time e il Financial Times), affissione (l'approdo all'aereoporto di Heatrow a Londra ha ospitato a lungo la campagna) e televisiva, è: *Never underestimate the importance of local knowledge* (Mai sottovalutare l'importanza del sapere locale).

Un efficace inno alla diversità culturale e al valore positivo che essa rappresenta per la banca dal momento che *Sappiamo che impiegare e gestire una diversità umana come la nostra ci rende maggiormente equilibrati e più adattabili alle nuove situazioni*.

Una visione della diversità quella proposta da HSBC che non si limita all'aspetto culturale, bensì comprende la diversità di genere, d'età, l'appartenenza etnica e la disabilità.

Il valore aggiunto di HSBC unisce i vantaggi economici e i servizi estesi che solo una compagine globale può offrire, con gli aspetti rassicuranti di una banca locale, una dimensione adatta alle sue esigenze, assicurato da una banca che parla la sua lingua e capisce le sue necessità. La campagna, partita nel 2001, è stata realizzata dall'agenzia pubblicitaria Lowe Lintas and Partners Worldwide Ltd.

Questa, si è a sua volta appoggiata alla consulenza interculturale fornita da EMIC and Partners Worldwide, agenzia di consulenza su temi interculturali che, grazie a un plotone di antropologi sociali, mette le discipline etno-antropologiche al servizio della comunicazione e del marketing, oltre che alla creazione di una cultura d'impresa transnazionale che, come recita il sito permetta di :

1. comprendere le trasformazioni sociali a livello globale, locale e futuri possibili sviluppi;
2. impostare relazioni commerciali efficaci con i mercati stranieri;
3. aiutare i dipendenti ad integrarsi nella nuova cultura;
4. prepararsi a lavorare e a vivere in altri contesti;
5. creare delle relazioni nel nuovo contesto.

Se analizzato più in profondità, il messaggio convogliato dalla campagna di HSBC, si snoda attorno a tre assi principali.

Il primo messaggio è quello che si riferisce all'eterogeneità culturale esistente nello scenario globale, che si traduce in pratiche, modalità di comunicazione verbale e non verbale, valori simbolici affidati agli oggetti semplicemente diversi tra loro ma la cui differenza non produce conseguenze negative sugli attori coinvolti.

Un esempio a tale proposito è rappresentato dalla figura seguente. Il matrimonio, che si esplicita attraverso un unico simbolo, la fede nuziale, trova nelle varie culture diverse modalità di espressione e di comunicazione.

Se in India una donna sposata indossa un anello al piede in occidente (in Canada in questo caso) la vera è indossata sull'anulare. Il messaggio è che le convenzioni sociali sono anch'esse oggetto di variazione tra culture ma non per questo vengono ad essere fonte di discordia.

Nel secondo caso, diverse ed inconciliabili culture culinarie sono messe a confronto. Seppur sotto mentite spoglie, questa rappresentazione della diversità culturale rappresenta una possibile situazione di tensione e contrasto tra diversi punti di vista. Nell'ultima immagine, il messaggio è quello relativo alla diversità come risultato, non di pratiche e costumi diversi, bensì di gradi di sviluppo relativi differenti, riguardanti in questo caso la tecnologia. Ciò che è visto come una novità e un'innovazione tecnologica in Africa, è caso normale in Giappone, dove l'innovazione tecnologica ha permesso di raggiungere ben altre frontiere.

Il tema dello sviluppo relativo è importante per il tema della diversità soprattutto per quelle questioni (come ad esempio la consapevolezza del rispetto dell'ambiente) non sono ancora diventate patrimonio di altre culture per motivi, storici o politici ma che presto lo saranno.

In tal modo la questione della diversità diviene, non solo competenza delle risorse umane, ma tema trasversale a tutte le aree della banca a cui si chiede, ciascuna secondo le proprie possibilità, di contribuire a una cultura del rispetto reciproco e

dello scambio che favorisca la creatività e abbia in tal senso ricadute positive sul business dell'azienda.

Oltre alla campagna stampa, come si è accennato, sono stati realizzati alcuni commercial come quello di 60 secondi che racconta la storia di un ciclista che viaggia per il Sud America a bordo della sua bicicletta. Accompagnandolo attraverso diversi scenari, lo osserviamo interagire felicemente con i locali utilizzando il gesto dell'ok fino a quando non arriva in Brasile dove il gesto è ritenuto molto offensivo e dove il ciclista si mette nei guai a causa della propria miopia culturale. Lo spot ha attirato diverse critiche sopratutto dalle associazioni gay. Il gesto dell'ok, in società omofobiche come quella Brasiliana, dove l'omosessualità non è apertamente accettata, sta infatti per un insulto rivolto agli omosessuali.

A detta di molti, HSBC, diffondendo questa campagna non ha fatto che aggiungere benzina alle idee machiste sull'omosessualità che sono la regola in alcuni paesi dell'America Latina come Brasile, Peru ed Ecuador.

La tradizionale apertura di HSBC nei confronti della diversità è andata oltre il marketing e si è tradotta nella risposta alle esigenze dei più diversi gruppi religiosi come quello Islamico. Attraverso la creazione di *Islamic windows* negli istituti bancari di paesi ad alto tasso di popolazione islamica, come l'Inghilterra,o di filiali vere e proprie in paesi musulmani, la banca è una tra le prima ad avere realizzato prodotti di finanza islamica.

La campagna di New York

Di recente HSBC ha abbracciato un nuovo claim "*Your point of view*" con diverse iniziative intentate per valorizzare la partecipazione diretta di clienti e dipendenti verso la costruzione di un mosaico di opinioni diverse su temi attuali.

Un esempio è rappresentato dal sito della banca che dispone della possibilità di esprimere il proprio giudizio, opinione o idea su una molteplicità di argomenti, divenendo di fatto serbatoio stesso della diversità oppure il caso di *Business Connections*, vera e propria guida alla comunicazione interculturale in 10 paesi (Cina, Francia, Brasile, Hong Kong, Kazakhstan, UK, Canada, Emirati Arabi, Giappone, India).

Una diversità quella protagonista della nuova campagna non più da intendere solamente come patrimonio di mondi lontani, bensì elemento costitutivo della quotidianità come nella nuova campagna incentrata sulla città di New York.

La campagna, realizzata per tv, radio e stampa rappresenta una New York, mosaico di diversità a cui si è ormai abituata e adattata come nell'immagine che ritrae due sconosciuti spossati dal lavoro che abbandonano l'uno sopra l'altro in un interno della metropolitana.

La campagna è parte della dura battaglia che le più grandi banche internazionali hanno intentato per accaparrasi l'egemonia su un mercato enorme come quello della popolazione migrante della grande mela. Ad animarla è l'idea che se HSBC è la banca locale del mondo e New York è la città del mondo, questa rappresenti un luogo ideale per prosperare.

> La Banca dei Valori Umani

di Francesco Bernabei[22]

Il concetto di "Banca dei Valori Umani" nasce a Cittadellarte su istanza dell'Ufficio di Economia con lo scopo di dimostrare la possibilità di scegliere economicamente a partire dai valori umani, oggetti piuttosto dimenticati o maltrattati dal pensiero economico attuale. Le precedenti esperienze condotte in materia di sistemi di welcome bank e di finanza etica in generale, hanno sicuramente aiutato nella riflessione generale e hanno reso il mondo dell'arte più ricettivo ai problemi legati all'economia.

In occasione della presentazione della Banca dei Valori Umani - Human Values Bank, presso la 51° edizione della Biennale di Venezia, abbiamo chiesto ai visitatori di indicare il valore umano più importante: l'indicazione aveva lo scopo di scoprire il valore umano più votato sul quale si sarebbe poi operata una progettazione economica da parte della Banca dei Valori Umani.

Il valore che è risultato "vincitore" di questa consultazione è stato "salute" e lo stesso è avvenuto a Biella durante la presentazione della Banca presso Arte al Centro 2005 e in occcasione del convegno "Welcome Bank" (Città degli Studi, 2005).

Abbiamo poi proseguito la nostra indagine sui valori umani organizzando dei workshop in cui abbiamo chiesto a diversi gruppi di riflettere insieme a noi sui valori umani al fine di indagare meglio la natura e la percezione dei valori stessi.

Dopo il lavoro operato sui valori umani e le riflessioni che ne sono scaturite, è arrivato il momento di immaginare in pratica un meccanismo di funzionamento. Abbiamo scoperto che i valori umani sono suscettibili di diverse interpretazioni e che esiste anche una percezione di assolutezza dei valori pur nel rispetto delle differenze: non ci sembra tuttavia percorribile la strada della dimostrazione scientifica dell'esistenza e della qualità (o grado) dei valori, nel senso che si tratta di "oggetti" molto importanti ma sensibili solo a costo di un'elaborazione ulteriore intima in cui ci si accorge dei valori umani come fondamentali. In altre parole, siamo di fronte ad una questione di coscienza e la coscienza riguarda

[22] Responsabile dell'Ufficio di Economia Organica della Cittadellarte - Fondazione Pistoletto.

l'intimo degli esseri umani: si diventa sensibili ai valori umani quando l'esperienza e la riflessione interiore aprono un'ulteriore via di accesso più calda e comprensiva.

I risultati dei workshop che abbiamo condotto, infatti, rivelano che esiste una sorta di cinismo rispetto ai valori: si vorrebbe ammettere che essi sono importanti ma la realtà dei fatti (quelli esterni) sembra smentire tutto e non lasciare spazio alla possibilità di un'esistenza basata sui valori umani. Questo cinismo ci porta alla relatività assoluta dei valori e all'impossibilità di comprensione reciproca. Come ammettere la centralità di qualcosa, se poi è possibile vivere senza?

Il punto sta proprio qui: lo ripetiamo, solo a costo di una certa sensibilità si può ricavare un'idea corretta di valore umano e la dimensione dei valori umani è una pratica quotidiana in cui è ammesso l'errore in buona fede. Diventare coscienti è quindi uno sforzo che richiede cambiamento e condivisione e che può essere anche un impegno di gruppo, una volta che se ne siano compresi il senso e la portata. Potremmo anche aggiungere che questo è il contesto dell'etica ma che non si tratta semplicemente di morale o buoni costumi, bensì di buon senso, dove senso è la parola chiave, si tratta di sentire e di vivere diversamente.

L'idea di una banca era venuta dal desiderio di entrare direttamente nelle questioni economiche senza lasciarsi spaventare dal concetto di organizzazione tesa al risultato: l'economia è quella dei risultati e degli ottenimenti, riguarda il campo delle applicazioni fruttuose, che cos'è in fondo l'economia se non un modo per dirci che una cosa si può o non si può fare? Dire che non si hanno i soldi coincide con il dire che non si può fare, dire che esistono i finanziamenti adeguati significa che la cosa si fa. L'economia non decide nulla in realtà, semplicemente registra questo insieme di fatti: l'economista non è chi deve prendere decisioni (ruolo del politico) ma è chi deve dire se quella decisione è fattibile o quale tra le tante è la migliore, nel senso di più economica.

Salvare le risorse, operare i risparmi, spostare le energie finanziarie sui capitoli di spesa più utili alla società sono tutti obiettivi importanti per l'economista ma su quali valori decide a sua volta? Su che base opera scelte?

L'economista attuale non si occupa dei valori umani nel senso che non gli è richiesta la capacità di distinguere fra "bene e male", ammesso che questi siano i termini corretti della questione: gli viene richiesto invece di scegliere fra utile e meno utile nella direzione del benessere al costo più basso ma, alla fine, che cos'è questo benessere? Certo non si trova nel paradiso degli economisti, ma deve necessariamente essere un fatto semplicemente umano!

Il benessere è materia di qualità della vita e ha a che fare con la volontà di miglioramento continuo. Si parla molto oggi di welfare e di politiche collegate ma tutto questo non è che un modo di esprimere in maniera più coerente l'interesse del politico per la politica sociale, per la questione sociale, i diritti dei meno abbienti e così via. Per noi, invece, il benessere è quella dimensione disegnata dai valori umani: sono i valori umani che ci dicono cosa è benessere e come raggiungere questa dimensione. Quando le condizioni umani sono tali da non garantire la sopravvivenza, noi ci accorgiamo di essere in una condizione difficile di esistenza e che il paradigma fondamentale è mangiare, bere, dormire e occuparsi della fisicità con una certa urgenza. Ma questo è solo sopravvivere e il problema è che non ci accorgiamo altrettanto bene della sofferenza che proviamo quando siamo in condizioni non estreme: il peso che sulla nostra vita ha la precarietà economica, il senso di frustrazione che deriva da mille cause come insoddisfazione, paure per il futuro, senso di inadeguatezza, sentimenti non ricambiati etc. Tutto questo non può essere risolto dal politico del welfare ma principalmente perché non abbiamo ancora sviluppato socialmente il senso pratico dei valori umani quanto lo è quello della sopravvivenza.

Tutti vogliamo una società migliore ma, quando ci confrontiamo, scopriamo che abbiamo idee molto diverse e la risultante è la media ponderata dei valori espressi ed inespressi delle idee di tutti. Siamo tutti coscienti però che c'è qualcosa che non funziona se il meglio è quello che ci circonda: sì ma cosa allora? Siamo sempre davanti al problema della percezione dei valori umani, mattoni del benessere sociale, individuale e ambientale.

La banca intende proprio dimostrare questo assioma: partire dai valori per arrivare ad un benessere diffuso relativamente migliore. E' lo sforzo condiviso di mettere insieme le persone, di costruire una società migliore per tutti in cui gli interessi di tutti – quelli veri e legittimi - sono contemplati (ambiente incluso).

Le banche funzionano prestando denaro che ricevono a loro volta, cedono denaro ad un costo più alto di quello che pagano per averlo dagli investitori, come tutti gli intermediari e vivono della differenza: possono fare questo perché offrono un servizio che crea incontro fra domanda e offerta, agiscono in un mercato percepito come molto utile alla società. Come trasferire questo meccanismo in una banca dei valori umani in cui si cerca di realizzare un circuito virtuoso teso alla concretizzazione dei valori stessi? Quali i sistemi di coinvolgimento degli investitori? Chi sono gli investitori e i destinatari del denaro?

A tutto questo stiamo lavorando.