



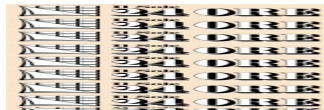
**TWENTY- THIRD BANKING AND INDUSTRY
CONFERENCE DEBATE**

“Global Governance: Banking and Industry”

Kindly Sponsored By



In association with



“Global Governance: Banking and Industry”

PRESIDENT OF THE CHAMBER

Leonardo Simonelli

CHAIRMAN

S.E.R. Mons. Diarmuid Martin, *Permanent Observer for the Vatican at The United Nations and the World Trade Organisation in Geneva*

SPEAKERS

Brian C McK. Henderson, *Vice Chairman, Merrill Lynch, Europe, Middle East and Africa*

Federico Pepe, *Chairman, Banco di Napoli Spa*

Vincenzo Figarola De Bustis, *Chief Executive, Banca Monte dei Paschi di Siena Spa*

Paolo Scaroni, *Group Chief Executive, Pilkington plc*

Ruth Kelly, *Economic Secretary to HM Treasury*

Roberto Formigoni, *President, Regione Lombardia*

PARTECIPANTS TO THE DEBATE

Marco Vigorelli, *Senior Partner, Accenture*

Niccolo' Chiusano, *Consultant, Banco Unione di Credito, Lugano*

Gianpiero Fiorani, *Chief Executive, Banca Popolare di Lodi*

Giuseppe Vigorelli, *President, Banca Popolare Commercio ed Industria*

Index

ENGLISH VERSION

INTRODUCTION BY MARCO VIGORELLI	4
TRANSCRIPTION	6

VERSIONE ITALIANA

INTRODUZIONE DI MARCO VIGORELLI.....	45
TRASCRIZIONE	46

ENGLISH VERSION

INTRODUCTION by Marco Vigorelli

Senior Partner, Accenture

Globalization: Something New? Or A New Way To Do Something Old?

Globalization has always been with us in the 'known world' (Ancient Greece, the Roman Empire, Marco Polo's trip to China, European explorations in the America's, the Adriatic Trading States, Colonial times).

What's new about the present phenomenon are the operational modalities which have facilitated and accelerated inter-relations between people and institutions:

- *The predominant role of the "financial" economy versus the "real" one (financialization of economics);*
- *The convergency of telecommunication and computer technologies.*

If the bottom line of globalization is to create a synthesis between global supply and local need, then the result should facilitate "inclusion", i.e., the possibility for everyone to share in the benefits (as Mons. Martin reminds us) and "reduce inequalities".

During the conference, globalization was analyzed from two different cultural standpoints:

- o *Economic/Financial (Henderson/Scaroni);*

- o *Anthropological (Martin/Pepe/De Bustis),*

with differing implications on wide spectrum of topics:

From an emphasis on overriding economic power and the priority of market forces, to the role of political power which prioritizes social-economic values;

From a centralization of power and concentration of know-how typical of Anglo-Saxon multinationals, to a distribution of power and know-how in logic of Regionalism and Latin-style diffused entrepreneurship;

From a tendency toward cultural homogenization typical of mass phenomena, to a valorization of cultural pluralism;

From an emphasis on accumulating wealth in a shareholder mode, to a focus on distributing it in a stakeholder mode.

These differences in vision are largely determined by the cultural and economic environments in which the various Speakers operate.

Do these visions conflict or complement each other?

Without question, we will have to reach a point of convergence.

TRANSCRIPTION

Leonardo Simonelli

Ladies and Gentlemen. Every year it is an honour and a pleasure to welcome all the participants to our traditional annual Conference.

This year I would like to express, also on behalf of the Council of the Italian Chamber of Commerce for the UK, my special gratitude to you, because with your numerous attendance you have supported the difficult choice made by the Council to maintain the Conference as scheduled, after the tragic events of September the 11th in the U.S.

It is impossible to overcome the horror and the shock at the pictures of this ferocious attack, which were broadcast worldwide on live TV. This global event, which resulted in the tragic loss of the citizens of many nations, is bound to have an impact on our foreseeable future, not only on its economic side, but also in our reassessment of the real values of life.

Furthermore, this atrocious attack took place soon after we enthusiastically celebrated the beginning of the third millennium. Developed economies especially felt quite confident, bolstered by technological progress and a very long positive economic cycle. In Europe in particular optimism was supported by the achievements in market integration among countries which in the past had fought against each other, and twelve of which now even have the same currency.

Unfortunately, the first year of the first century of the new millennium has shown that humanity is still agonizing in its quest for a balanced and stable progress, which can be achieved only by taking into account a wide range of issues and problems.

Last year's Conference already highlighted the need for an international approach, not only to both economic issues and social problems, as well as to the dangers stemming from intolerance and extremism.

It is now obvious that a global answer is imperative, in order to tackle terrorism effectively and to improve the living conditions of humanity worldwide. This requires replacing the cult of violence and supremacy with a culture of tolerance and peaceful co-existence.

It is true that competition still provides the strongest basis for efficiency, while egalitarianism, confusion of values, excessive tolerance are not the right answers to the problems of our time. Even utopian social and environmental ideas can jeopardize a realistic political approach to welfare.

However, the reward for the winners should be based on their qualities and their commitment. Soon after terrorism, which is the worst method to pretend to achieve goals, corruption comes as a major evil - both economic and moral corruption.

Global governance avoiding bureaucratic and old centralized state mentality should be combined with good corporate governance to achieve sustainable economic and social growth.

Last weekend I read the book – lent to me by my son – written by Jack Welch, probably the most admired business leader in the world. He says that honesty and integrity must be the first qualities of a corporate chief executive, and companies must always keep in mind their role in society and try to be useful not only to shareholders but also to the largest possible community. It is not companies which are important, but workers and consumers. In my opinion, his book on corporate governance contains good points for global governance as well.

The title of our XXIII Conference looks therefore extremely appropriate to our times, and the profile of our speakers – who I want to thank most sincerely – is a guarantee of the quality of the debate. I trust that the discussion will also bring some hope and optimism, especially if we manage to draw upon the best achievements of the past and take full advantage of a proper use of the new impressive technological breakthrough.

I also trust that the audience will show their interest and involvement in the debate by asking the panel questions.

This year, as you can imagine, it has been a bit more complicated to organize the panel. Our initial Chairman Renato Ruggiero with all his commitments could not be with us, but he most correctly advised us a few months ago with a very kind letter.

Unfortunately also Minister Stanca wrote us a letter last Monday which has been copied and is available at the reception together with the text of his speech and the proceedings from our preparatory workshop.

Then, only on Tuesday we were informed that also Rainer Masera would not be available. We had therefore to rely on the kindness and flexibility of our other members of the panel and on the friendship of Federico Pepe, and Vincenzo de Bustis, who at the last minute accepted to present the point of view of Italian banks in an ideal combination of the two oldest banking institutions in the world.

Obviously, mine and I am sure your thanks go to Archbishop Diarmuid Martin, who will chair the Conference and as you can see from his CV has the best possible qualifications in addition to the wisdom of the Church.

We are proud that for the second consecutive year the Vatican accepted our invitation to participate at very high level in our Conference.

I am therefore now very pleased to place the debate in very capable hands, and I leave with His Excellency the honour of introducing each speaker, whom again I thank also on behalf of the Chamber's Council.

And again many thanks to all of you for your participation.
Thank you.

Diarmuid Martin

Thank you. I am very much a Chairman by surprise. I hope it's a question of third time lucky, two others having had to stand down.

I'll begin straight away making some reference to the tragic events of the last few days in the United States and the repercussions around the world. The 11th of September was in the words of Pope John Paul II a dark day in the history of humanity. I know many of you knew personally some of those who were victims and our prayers and sympathy go to them and to their families. And our admiration goes to the amazing outpouring of solidarity and courage that marked the rescue efforts, something typical of the people of the United States.

The events of the 11th September repropose to us the very concept which is our theme today: global governance. Over the past few years, Pope John Paul II has been urging a globalisation of solidarity to accompany economic globalisation and to ensure that the fruits of economic globalisation, or the globalisation of communication, equitably reach everyone, especially the marginalised. Few of us who were working in proposing this concept of the globalisation of solidarity ever imagined that at the same time intensive, scrupulous efforts were being undertaken by others who are systematically exploiting the darker potential of the instruments of globalisation through an effort of global criminality, and now new and frightening forms of global terrorism.

We see today much more clearly than we did two weeks ago that the world needs global governance. And that there are areas where governance, if it is to be effective, will be effective only in the measure in which it is global.

What do we mean by governance? I remember not very long ago at the halls of a United Nations Conference, the French-speaking interpreter said there is no equivalent word in French for this English neologism governance, only to be told that the word governance is the English bastardisation of a French word. And as so often happens with contemporary English, we invent words. We adapt words. We change their meaning so that they capture emerging concepts. Or rather, capture emerging insights in a creative, and I must say also at times, in a deliberately vague and imprecise way.

Governance is not the same as government. And yet governance does include an evolving network of harmonisation of norms, standards, codes of conduct, and best practice. Perhaps governance conveys the idea of vaguer, softer norms than those binding laws which are emanated from governments. But global governance will require increasingly new laws, and above all, a harmonisation of existing legislation and a co-operation to ensure that that legislation is respected.

But the concept of governance is not just about rules. It's also a question of values and of an ethic of global values. Human co-existence on every level needs an ethical framework. Ethics is a real dimension of human existence. No sector of human co-existence can consider itself extra-territorial when it comes to ethical evaluation or ethical discourse.

And this applies also to economic life. Clearly a market economy needs an ethical and a juridical framework if it is able to function. Principles, such as trust, honesty, and transparency are at the very root of the concept of market. But one of the essential

dimensions of any ethics of business and trade must be its ability to challenge us, to challenge us in our daily activities.

Ethics is not a ready-made recipe book for life. It's rather something that challenges us to examine, to evaluate, to revise, to rethink, and even to doubt. Ethics must be demanding. It must never leave us comfortable. Ethics is an instrument to force us to examine our modes of conduct in relation to the nature of our humanity and its deeper dimensions, and the nature of our responsibilities.

How then does this apply to business and to global governance, the ability to govern the global economy? Here again, I'm aware that probably govern is not the verb one should use when you're speaking of governance. Governments govern. Governance manages structures, works out new architectures. My computer gave me some synonyms for governance, and it's a modern computer, but it shows it doesn't really understand the word. The synonyms were 'supremacy, dominance, and power'. Perhaps more interesting was the antonym, the opposite, was "weakness". So you might say the world will be weaker if we cannot find the appropriate structures for governance.

Now when we talk about governance and the economy, there is an inbuilt resistance within the concepts of a modern economy to anything but minimal, external interference. However, I think it is possible to identify certain fundamental thrusts of what can constitute an ethic for the global governance of business and the economy.

I'll look at maybe four or five principles. The first one is a very simple one. And that is that the term global, which we use, must be understood as meaning inclusive. We could dedicate the rest of the day to discussing the nature of a global economy and the advantages or disadvantages that it brings. But I want to stress at the beginning one very simple point. A global economy must be truly global, that is inclusive. An economic system which leaves on its margins huge sectors of the population or entire regions of the world will always be fragile and less effective. The inclusion of the widest possible number of people or nations as protagonists is a primary interest of the global economy. A global economy that produces massive exclusion will be neither global nor stable. Exclusion is a moral negative. Inclusion is an economic value.

Let's take that a little further in terms of a modern economy. A modern economy is a knowledge-based economy. The success of a modern economy is greatly linked with the possibility of access to knowledge and with the management of knowledge. And the principle resource of such an economy is the human person with his or her creativity and capacity for innovation. Pope John Paul already ten years ago in his encyclical (*Centesimus Annus*) notes that whereas at one time the decisive factor of production was the land, later capital. Today the decisive factor is increasingly man himself. That is his knowledge, his scientific knowledge, as well as his ability to perceive the needs of others and to satisfy them.

You could say the more resourceful a person can be made, the greater resource he or she is for the economy. Investment in people, and in those social infrastructures which value human capacity, can no longer be left or belong only to the realm of philanthropy. Investing in people constitutes an element of any healthy programme of economic investment. The concept of market, a market economy, is linked also with the idea of the human person being by his or her nature fundamentally an active person, a protagonist, gifted with creativity and innovative capacity. Economic initiative is a natural capacity, a

natural right of people to be fostered. Business, the market, private property, the responsibility for the use of private property, as well as free human creativity in the economy sector, are all manifestations of that fundamental dignity and creativity of human persons.

I think this is something of what President Formigoni was saying yesterday evening of the way in which he is trying to structure the economy of a region in Italy, bringing the decision-making closer to those points where human genius and human creativity can spring up spontaneously.

If we look at this concept, we see that the definition of poverty in today's world has to change. Poverty is not simply lack of income. It's linked also to the question of human capacities. For me, poverty is the inability to realise a god-given potential that is there in a person. It is the inability to realise the image of God which each person has. So fighting poverty is not just about philanthropy. It's not about applying policies. It's about enabling people. If social measures create an increase in income, but also an increased dependency, they haven't worked. The aim of social and economic policy must be to establish (and again, this was stressed by President Formigoni yesterday evening) to establish sustainable human communities that flourish economically and integrate themselves into the global context.

Now, for some it may have been a surprise to hear over the last few years the international financial institutions identifying as their primary, or one of their primary goals, the fight against poverty. But fighting against poverty means fighting against the exclusion. Fighting against poverty means ensuring access to economic opportunity for all those who wish to be active protagonists of the society in which they live. And this again is coming very close to the principle - fundamental principles - of a market economy, which sees itself as a means to realise and to challenge human initiative.

So a new emerging network of global governance must include finding ways of identifying best practices, which help at ensuring that there is investment in people. But in such a way as that people are enabled to realise their God-given potential. And that the widest number of people can be active protagonists of the economy and the society.

Most people, for this, will look to work as the primary source of gaining that type of autonomy. And here we know that it's not governments that create jobs and work, but business. And part of the new structures of global governments must be the establishment of frameworks which will facilitate investment for the creation of new enterprise. A modern economy certainly cannot function outside the context of a basic ethical and druidical framework. Again, Pope John Paul stressed that economic activity, especially the activity of a market economy, cannot be conducted in an institutional juridical or political vacuum. And it is the role of governments to ensure that the correct framework exists and functions in which economic growth can take place. Governments can create the framework. But the creation of business, and the creation of a business culture, and the formation of new entrepreneurs, can only be done through the business community itself.

This has remarkable repercussions for development policy - policy with regard to the development of poorer countries. Far too little in the past has been done to create both that juridical framework which will facilitate investment, but also in creating ones who can do that. A lot more effort has to be done working with young entrepreneurs in

developing countries, forming Chambers of Commerce, reinforcing and sustaining that business culture which emerges. And all of this comes back to a fundamental principle, as I say, which is that of stressing the centrality of the human person with his or her creative capacities.

Law, especially laws which foster transparency, openness, which outlaw discrimination, are very important in creating this climate of inclusion, which I stress is essential for global governance. But just like equality, inclusion cannot be achieved through decree. Policies must focus on the means to foster inclusion, to maintain inclusion, especially in the face of crises and shocks where the vulnerable tend to be the first victims. There is a sense in which the theological principle of the preferential option for the poor, a principle that was enunciated for the Church and for individual Christians as part of their religious identity, has a wider application. Inclusion, the creation of an inclusive global market, will only be the result of policies that dedicate priority attention to the effects on the most marginalised and the most sectors of an economy and people, and which address the ability and the special needs of the poorest.

One of the mistakes of certain trends in development policy has been the inability to respond quickly to shocks. For example, we've had a lot of effort into generating debt relief programmes to fight poverty. But a simple increase in the price of petrol will totally relativise the advantages of that for petrol-importing, oil-importing poor countries. We have to have greater coherence in which we are ready to react quickly to the effects of shock.

Taking on these principles we've been looking at, I want to come to another aspect of inclusion. And I want to use another quotation from Pope John Paul II. He talks about a danger of absolutising the economy. He knows the economic freedom is only one element of human freedom. And when it becomes autonomous, when Man is seen more as a producer or consumer of goods than as a subject who produces and consumes in order to live, then economic freedom loses its necessary relationship to the human person, and ends up by alienating and oppressing him.

And this means that economic policy must take into account the entire person, the human person in his or her integrity. Each person, and the whole person. A vision of integral human development must be at the basis of sound economic policy and of sound developmental policy. For example, the comprehensive development framework proposed by the World Bank, some of the new development targets which have emerged, for example, from the OECD following the 1985 Copenhagen World Summit, or the UN Millennium Summit of the last year. These are targets especially aimed at improving the ability of the most marginalized to become active protagonists of their own development and of the communities in which they live.

This means we have to take into account not only the economic dimensions of the person, but their wider human and even spiritual dimensions. And this will take into account particularly the nature of work. Work cannot be looked on simply in terms of cost or comparative advantage. Again, let me quote Pope John Paul. He says a business community cannot be considered only as a society of capital goods. It is also a society of persons in which people participate in different ways and with different responsibilities.

And I come then to a final principle. The principle of the unity of the human family. The principle of the unity of the human family stresses some of the limits of the market

economy. And I again quote from Pope John Paul's Centesimus Annus where he says it would appear that on the level of individual nations and of international relations the free market is the most efficient instrument for utilising resources and responding to needs. But the Pope immediately responds, there are, however, many human needs which find no place on the market. And it is a strict duty of justice and truth not to allow fundamental human needs to remain unsatisfied. And not to allow those burdened by such needs to perish.

Even before the logic of a fair exchange of goods and the form of justice appropriate to it, there exists something which is due to Man himself because he is Man, by reason of his lofty dignity. One of the new challenges that we have to face straight on in the next months and years is the challenge of looking at the impact of different cultures, civilisations, value structures, and religion in our emerging global world. So many of us are asking what is it in our Western system that was represented by the World Trade Centre and by those who work there - which means also therefore in many ways us - that generated such violent reaction and hatred? Was this simply an act of blind fanaticism or evil? Or is there something about the system which we represent which represented insensitivity, closedness, smugness about our world, in the face of many inequalities and many modern day divides. Were we insensitive to exclusion? Were we inadequate in promoting inclusion?

The digital divide, or more dramatically, the health and education divides in our world, if not addressed, will become major challenges for the future of a global economy and a global society. These divides form the roots of possible major structural divides in the world tomorrow.

So on the basis of a strong reaffirmation of the principle of the unity of human kind, that our strong individualist philosophy is complemented by the concepts of solidarity and common responsibility. It is this principle of the unity of the human family which poses a challenge to our modern day ethic and to our desire for global governance. We have a modern day ethic based fundamentally on equality, but which has still produced a world of growing inequalities and exclusion. The principle of the unity of the human family is the primordial principle of inclusion and is the fundamental criterion for evaluating the fruits of globalisation. It requires the inclusion of all, and the responsibility of all to work for inclusion.

I end up, however, on a more positive note. Again, coming from a message of Pope John Paul II at the beginning of this year in which he says globalisation, for all its risks, also offers exceptional and promising opportunities, precisely with a view to enabling humanity to become a single family based on the values of justice, equity, and solidarity.

Thank you.

I now have the honour to move on to present our other speakers this morning. The first is Brian Henderson. Brian and I last met on an occasion where neither of us knew where we were. That may sound a strange thing to say, but both of us were locked into the meeting of the governors of the World Bank and the IMF in Prague. And after many negotiations and movements of the police, we were all put on a train and brought to the other side of the city where we emerged totally unaware of where we were. And due to modern globalisation and cell phones, most of us were able to get in touch with drivers who came and picked us up.

We met on another occasion about two years ago, a very significant occasion of a conference held in a United States Catholic University to address the question of international debt – a conference which had, I think, strangely significant influence on the policy of the United States at the time.

I hand you over now to Brian Henderson.

Brian Henderson

Thank you very much, Archbishop. It must be my good Catholic education that I stand, because I was always told in class to stand when you're called upon to speak. So it's great to be here. Thank you for your introduction. I might also say that you should be applauded for your efforts and the efforts of the Church in the whole issue of trying to resolve the problem of debt relief. The conference that took place at Seaton Hall University two years ago was one where I thought the debate was very much to the point, and more for the audience's benefit. I think it is also extremely helpful to see how the efforts of the Church, and the particular case of the US Council of Bishops at the time, the participants in that particular conference not only included representatives of Wall Street and commercial banks, but also it was attended by then Secretary Larry Summers and the managing director of the IMF.

I think that most of you, especially those of you in the banking industry, have seen a substantial progress in the reduction of debt through the HIPC initiative of the World Bank. And so while there's a lot to do, I think the start was particularly significant.

In any event, I think that Mr. Simonelli and his team should be congratulated for demonstrating the courage on insisting that we meet here today, despite the recent events. I only regret, as all of you do, that the World Bank / IMF meetings that always follow this conference had to be postponed, but the schedule and security issues made that inevitable.

The turnout here today is a strong confirmation of the importance of gatherings like this. This annual forum has always been a welcome opportunity for all of us to reflect on the links between commerce, corporate governance, governance in general, and I'll add, corporate responsibility. Now these issues have taken on much greater urgency.

I suspect that I am really in the same position as most the speakers here, in the sense that the speech I thought I was going to deliver a month ago no longer seems appropriate or relevant. The recent cover of "The Economist" showed a picture of lower Manhattan hours after the attack. Above its headline were the words, "The Day the World Changed."

This is how we all feel. We come together in a world much altered. Last year at this conference, could anyone have imagined the circumstances under which we would be meeting today? The terrorist attack on the United States is a cause of concern, uncertainty, and sadness – as we at Merrill Lynch grieve today and will grieve evermore for our friends and professional colleagues murdered on September 11.

Suddenly, all of us who deal in trying to promote trade, freedom, and prosperity around the world find ourselves on the front lines of a modern conflict: the conflict over globalization. Our responsibility in this conflict and the way we govern ourselves will, as

I've suggested, become even more critical issues over the coming years. This, in fact, is really my topic for today.

In just a few decades, we have seen a remarkable economic transformation – surely unique in history. A few random statistics, I think, would help make this clear:

- Today, worldwide equity markets are 11 times larger than they were in 1983.
- Global GDP has tripled during the same period.
- Worldwide pension funds moved from 1.9 trillion dollars in 1983 to 10.4 trillion dollars at the end of 1999.
- A generation ago Merrill Lynch operated in just 10 countries. Today we can be found in 43 nations around the world.

These numbers tell a remarkable economic story. They make clear that economic power is not, as some charge, concentrated exclusively in the United States. But those numbers also fit within a larger story. The end of communism brought down walls, not just in Berlin but in the minds and hearts of people across the world. This earthshaking event seemed definitively to prove that democracy and capitalism offer the best hope for those who want a better life for themselves and their children.

The opening of once-closed markets was made possible not only by political change, but by technological development. The computing and telecommunications revolutions made it possible for capital to circumnavigate the world almost at the speed of thought. Information – once the rarest commodity in less-developed countries – is now only a mouse click away.

All this happened quickly. Globalization seemed so inevitable that its progress did not waver when it was subjected to some unwelcome attacks or shocks. For example, the Mexico Peso Crisis in 1994. The Asian crisis 1997. The Russian debt crisis of 1998 and the associated systemic challenges linked to the potential failure of long term capital Management. In the face of all this, globalization continued apace. But there were economic consequences, even if we didn't pay close attention. Globalization, as I will argue in a moment, is the greatest force for global prosperity. But it presents enormous challenges.

This idea is not new. Joseph Schumpeter once described the workings of democratic capitalism as “creative destruction.” He meant that every innovative discovery, each new way of doing things, must inevitably supplant less functional approach. This process leads to economic growth and greater freedom; but it also causes short-term uncertainty and in many cases, inequality and social dislocation as old economic orders are toppled.

These inequities – both perceived and real -- I believe are what led to demonstrations in the United States and Europe, staged by forces that hoped to make globalization a rallying cry against democratic capitalism. It is a force we sometimes dismiss. But it is a force to which we must respond.

The opponents of globalization focus only on the negative. They see jobs lost, but they don't see the many more jobs and opportunities created. They see national barriers torn down, but they don't see broader equality and prosperity seeping in. They don't see the promise of a better future, only the discomfort of the present and the discarding of the past. They see Schumpeter's destruction, but not his creativity.

In this, they are short-sighted. But we have been as well. We -- and I refer to both those in the public and private sectors -- have not seen the need to make a more cogent case for globalization, particularly to those whose lives would be most disrupted by it. We need to highlight not only the consequences of globalization, but also the opportunities. We must show that integration, consolidation within sectors, and open borders are not only an economic benefit, but ultimately a social one.

Instead, in the heady aftermath of communism's collapse, we put on rose-colored glasses and simply assumed that globalization was like a new Newtonian law of physics. We thought it was happening because it was an immutable physical law of international economics.

What we neglected to consider was that globalization is, first and foremost, an idea that needs promoters and defenders. We owe a debt to the anti-globalists, because they have provided us with a reality check. They taught us that globalization needs to be better explained in order for it to be welcomed.

What is self-evident to us may not be self-evident to someone else. Of course, reasoned discourse and serious argument can only take us so far. We now realize that what happened in the streets of Seattle and Genoa was only a mild reaction to the integration of the world's markets and economies. For now globalization is under assault, and not from the protestors in the streets but from terrorists who turn passenger planes into missiles.

But all of us -- the proponents and practitioners of globalization -- should not fail to understand the meaning of these actions. Democratic capitalism and the United States were not the only targets of the September 11 attacks on New York and Washington. Globalization is also a key target of the extremists sponsoring the terror network responsible for those attacks.

The US Trade Representative Robert Zoellick recently wrote in the Washington Post, "The terrorists deliberately chose the World Trade Center towers as their target." What more blatant message could they possibly have sent us? World trade is the heart and soul of globalization. Perhaps they thought that if they destroyed the buildings named after it, they would destroy world trade as well.

In a carefully plotted scheme, here is where their deadly logic collapses. In the wake of these attacks, our commitment to the global integration of financial markets and commerce is not only more needed now -- it is more likely. That may seem, at first, an unexpected result.

When our system of openness and international trade is under assault, the first temptation is to retreat to a form of isolation. To put up barriers. To make borders more impenetrable. To turn away from the outside world.

But in these circumstances, the effort to combat terror and all the other forces that threaten the global community demand still greater and closer cooperation. What seems like a threat is actually an opportunity.

Nowhere is that more true than creating a more transparent system of laws and practices for global business. A system that levels the playing field for all market participants and

their respective constituents. Here we need more than rhetoric. On this point, let me be frank: the lack of financial transparency in many countries, the absence of open market mechanisms, and the persistence of crony capitalism has always been the Achilles' Heel of globalization.

We have always spoken out against such practices. But the events of September 11th have created a new urgency to act against them. They also have created a new opening.

I believe that the international crackdown on terror will demand greater not less cooperation among the markets and governments of the world. There will be a greater need to harmonize our standards, to work with one another, and to close the loopholes that the criminal world have long exploited. Europe may well take the lead on this front and in doing so we can build a bridge to those who remain suspicious but not hostile of the global financial market place.

The benefits are potentially enormous. If the markets of the world can work together, then the results will be clearly visible:

- Money laundering will become far more difficult.
- Camouflaging illicit financial activity will not go on with impunity.
- A bright light will soon shine on the street corners of international commerce.

These market abuses, which were sometimes treated as peripheral, will become national security issues of the highest order. Henceforth, all the loopholes that permit abuse in the global banking system will face and indeed are facing as we speak, far greater scrutiny. That is the chief task of financial governance in the years ahead. There will be a real examination of how global markets need to work together to avoid becoming a haven for criminal activity. Everything will be up for discussion. I suspect that even bank secrecy laws will be subjected to further scrutiny. .

At any rate, in the immediate aftermath of September 11th, there are encouraging signs that our governments understand the need to protect the integrity of financial markets.

- The United States has just announced a very high-level task force to combat money laundering linked to terrorism and took steps to freeze the U.S. assets of known terrorist groups
- Regulators in EU and Japan have launched investigations into allegations of "short selling" relating to recent activities in the market.
- Last week ECOFIN, the meeting of all the finance ministers of the EU, made a special emphasis on the Market Abuse Directive that links financial activities to terrorism.

Yet meanwhile, leading members of the European Parliament have been forthright in recognizing that harmonization of global standards is neither productive nor satisfactory. Their own figures have shown that money laundering and market manipulation remains a serious problem.

One example: between 1995 and 2000, there were only 19 criminal convictions for insider trading in the UK, Germany, France, and Italy. During the same period, there were no less than 46 in the Manhattan District Court alone.

There is some basis for this disparity. Laws governing insider trading are relatively new in Europe. Clearly, markets are here making progress, but the vigilance and governance have trailed.

There is no reason for that. For surely some of you remember, it was the Spanish SEC or the CNVM whose investigation actually led to the ultimate collapse of Drexell Burnham Lambert.

I know Europe is committed to harmonization that will help root out illicit financial activity. The EU Financial Services plan is a wide range of directives that will harmonise regulations by the year 2005. I hope recent events accelerate that schedule.

But regardless of the specific initiative or timetable, transparency will always be the keys. Capitalism is based on transparency because capitalism is governed, like any fair society, by laws that are enforced without regard to social status or connection.

The eminent American thinker Michael Novak wrote a book called "The Spirit of Democratic Capitalism" that explains this better than anything else I've read. He puts it this way, and I quote: "Business cannot survive without the rule of law. Long-term contracts depend for their fulfilment on the respect for law. In America, we often take the rule of law for granted and barely appreciate how fragile it might be."

To put it another way, capitalism works because it is based on trust. Human beings can only operate in an atmosphere of trust. And trust is hard to come by, because it's also part of human nature to try and skirt the rules.

There are, of course, parts of the world that resist transparency. They function under a different set of guiding principles. They have a different understanding of what trust is. Francis Fukuyama, who is one of the world's most profound thinkers on these matters, refers to "networks of trust." These networks vary from culture to culture. They may be based on family connections - which results in blatant favouritism - rather than on the impersonal rules of fairness that govern democratic capitalism.

The challenge for globalization has been to reach into those "networks of trust" even when they follow different precepts. And it's been difficult on both sides. For the local networks of trust, the demand for transparency is a little like asking to be let in to the family secrets. We are asking them to operate by our rules rather than by their rules. It is a cultural, political, and moral challenge.

But now we all face a global threat, and what's heartening is how readily other nations in other networks of trust have pledged their help in the worldwide effort to destroy the terror network by robbing it of its financial resources. They want to stand with us. We need to give them every incentive to embrace the rule of law.

This process of harmonization will not happen all at once. It may begin here in Europe where the remaining unnatural barriers fall as part of the attempt to increase regional security and cooperation. But I believe that over the next months and years we will see a distinct bias towards economic integration. Surely, it was hardly surprising that US, Canadian, and European central banks all moved in relative harmony, almost immediately after the events of September 11 by simultaneously lowering interest rates. This happens, often, of course. But now I believe there is a quiet, deliberate effort to align our economies even more closely. That's how it should be.

Our goal should be clear: create an environment of trust and openness, both for those who operate within the financial industry and those whose lives are impacted by it. Our constituents are shareholders, the investing public, issuing clients, and the public at large. They look at our behaviour as a sign of globalization's legitimacy. And that makes sense. We talk a lot about corporate responsibility. It is now clear that enforcing existing

regulations and applying those rules equally to every market participant regardless of jurisdiction, is a pre-eminent corporate responsibility.

And so, in closing, I would urge the people here that the case for openness and globalization has never been stronger. Together, we can make that case. The challenges are familiar: different cultures, different languages, different economies that have thrived on crony capitalism, and so on. The principles for dealing with them remain the same.

Our other challenge comes from the critics who are not destructive, but merely don't understand globalization's contribution to prosperity. We need to reach out to them and make them allies in our cause.

I believe that should be easy to do. A common enemy that struck on September 11th should bring us all together. We should work together to ensure that a global economy is a force that can root out conspiracies and market manipulations.

If we forcefully stick to our principles, I believe we can see a healthy, vibrant, and economically rewarding globalization spread still further. And by opening our system still more, by removing arbitrary barriers to trade and finance, and applying the same rules to every financial player, we will surely find more allies in our cause to create a more prosperous world, rich with opportunities for all.

I thank you very much.

Diarmuid Martin

Thank you very much. When I saw you stand, I said it's normally the church man who should be going to the pulpit, and the others sitting around the boardroom table. But unfortunately I didn't realise there was a pulpit. But everybody is free to speak from wherever they feel most comfortable.

Our next speaker is Professor Federico Pepe, who has the choice between from looking back in his own career, as an academic or his current role as President of the Banco Di Napoli. You have the floor.

Federico Pepe

Thank you Your Excellency. Ladies and gentlemen, first of all let me thank the Italian Chamber of Commerce and Industry for the UK and its Chairman, Leonardo Simonelli, for the kind invitation to this meeting.

This is a time in which each of us should reflect and understand better what is going on. If time allows, I will go back to the bank that I am representing, Banco di Napoli, and the situation of the Mezzogiorno, but first of all I would like to add my comments about the recent events. Of course I don't want to repeat what Brian Henderson has been saying to us so well. I would just like to add a few remarks.

Of course, criminals are criminals. Full stop. Technological developments are an important factor, an extremely important factor, in the recent success in the world economies. And their importance cannot be denied. They are here to stay. They will sustain in the future the further growth of the world economy. But from my point of view, I think that we went through a period in which the market has been considered as the only regulator. I think this problem has many sides. It has to do, as it has been mentioned already, with the fall of the Berlin Wall, and the fact that the US has remained as the only point of reference worldwide. The American model has been considered the only possible one, and it has been diffused throughout the world with the strength of the television and the new communication media.

Who is responsible for all this? I think that there has been a lack of consensus around the world. This fact has not been accepted. There have been reactions. The quick changes, this has been said already, taking place in the world, are the consequences of the developments of new ways of doing things. You know it has been hitting a lot of people, a lot of countries. And in a very rapid way: the speed of the change has been enormous and therefore the effects have not been absorbed. Of course, what I am saying is that there are economic issues. We certainly give all the importance to the economy. But there has been a lack of attention given to other issues, which are of a social and political nature.

The importance of the economy, of course, is there. But we have to have a realistic view on geography and history. I recently read a paper published in an issue of Foreign Affairs, the American review, and that article was going back, you know, to what happened in the last century and so on. So there is nothing completely new. You see, there are things which are happening again. There are a lot of cases in which certain kind of phenomenon, which we are experiencing now, happened in the past already. I think that we didn't give enough attention to history. We haven't given enough attention to geography in the sense of understanding the nature and the status of each country, where they are, and how the reaction would be in that particular country, in that particular case.

There are other things which are very, very interesting which are happening. For instance, what Mr Greenspan is doing. At least what he has been saying to the US Senate, speaking about an intervention, about what I would say is an intervention of the State in the economy, when he speaks about a manoeuvre of enormous proportion, particularly vis a vis the airlines, which of course are an important factor of the economy. It seems that they cannot be left alone in extraordinary financial difficulties. And I don't know whether there is a certain pragmatic view of Mr Greenspan, but it seems to me that he has read the works of Professor Keynes. He remembers what that professor was saying. The pragmatic view is bringing an intervention of the state back again because the market in a special, extraordinary situation as the one that we are experiencing now, is not providing the solution. So this is something which is new. We were oriented towards the market. Now we are experiencing something which is adding a new dimension to what is going on.

In any case, political efforts worldwide are certainly needed. Of course, there must be reactions against what has been happening. But the thing that is also extremely interesting, and I think this is happening, concerns also a deeper understanding of the political and social aspects of the problem. I think, for instance, that the diplomatic world in the last few years has not been used effectively enough; has been in a way used by the business. On the contrary, they add an essential dimension: the knowledge from within

of each country. And I think that diplomatic capabilities are tremendously needed today to review the situation, to understand really what is the situation of each country and what is really happening vis a vis the deep changes that are taking place due to the globalisation. I think that the case by case approach is needed.

I think of course that the problem is tremendously difficult. I cannot forget about the mistakes of the past in the field of financial international aids to certain, not all, but certain underdeveloped countries. The fact that the money, the financial aid has been used for an elite which was corrupt, kept its people in a tremendous situation, and used the financial funds for personal egotistical purposes. And they practically spent an enormous amount of money in the formation of an army, a local army, and certainly this was not the intent of the financial aid. So this is an extremely important thing. You cannot just go on with generosity and try to solve the problem. You have to know it from within. There are political issues which have to be dealt with from people who devote themselves to this kind of things. I think this is the lack that has been there over the few years we went through.

But another thing is the importance of legal and institutional infrastructures. For instance, industrialisation, the development of the economic environment in the country has to do much with the infrastructure from the legal and from an institutional point of view. If you go back through history, you discover very, very strange things. Even Europe has been reaching certain levels in this field, relatively recently, recently not in terms of years, in terms of centuries. But not too long ago. So there are countries, we have the example of Russia for instance, where the change to the Western way of handling the whole thing, is proving to be extremely difficult, because as you know very well, the legal infrastructure is not there. The institutional infrastructure is not there. And therefore you cannot operate in the way we are accustomed to. This is a real problem. So these are the reasons why globalisation hasn't proved to be able to diffuse the benefits all over. And I think this is something about which we should reflect and act accordingly.

What I mean is that the policy response to the imbalances resulting from globalisation may be indeed required. The measures that have been recently announced by the major industrial countries at the Genoa Summit, and by the European Union - for instance there is an initiative called Everything but Arms - are aimed at ensuring that the exports of 49 poorest and most backward countries in the world are granted full access to our markets. You should bear in mind that the agriculture of our countries is protected, that the production of the underdeveloped world is mainly in agriculture, or minerals, or those kinds of things. Unfortunately, they don't have much more to offer in the international market.

People tend to emigrate. And there have been cases where the immigration has been the solution of certain problems, both for the countries which received the people who were moving from one country to another, and for the country which was giving the people. But these are terrible problems, with consequences which are very deep. For instance, the identity of the countries which may be changed with the introduction of flows from outside, of people bringing their habits, their customs, their culture. But on the other side, certainly immigration in the West is - I don't know what's happening in Italy - but in many countries, is extremely restricted. See the figures. The figures show that this has not provided a solution to the problem. So people with a very low level of standard of living, they are not allowed to move where the salaries and wages are higher. Of course,

there are reasons for which this is happening. But of course, all this is creating resentment. It is creating hate. It is creating a negative view of what globalism is doing.

So a policy response, I think, may be required. All these measures that they have been talking about something that has been going on, are in the right direction. But the spread of progress worldwide is closely linked to trade, but also to the freedom of movement and availability of capital. The savings rate in backward countries is too low to meet the strong investment requirements. So this is an area where we need to do something more. Of course the investment of capital requires a lot of skills and the one thing we cannot do is losing the capital. But this is an area where we need to do something more. Harmonising action globally, taking in due consideration the fact that, during initial stages of development, these countries necessarily build a high level of indebtedness vis a vis the advanced countries.

We know these problems. We know the problems in the credit area. I think all of you have been aware of how we act when we are in the office and we operate on credit. We have to refuse, in some cases, because we have an approach which is what is required by the system in which we live. But still, there is something which is a problem that remains there, unsolved. Maybe such wide spanning and complex problems can be addressed by more attention, more innovative action, of the international regulators.

But what is the new role that the banking and the business world may be expected to play? I want to add something as to the problem of banks, vis a vis globalisation. And again I will add only a few remarks. These are our problems of which we are all aware, and on which we all are working. Just to mention some of them: the critical mass. Of course the critical mass has been one of the main criteria in the management of banks in the recent years. But there are a lot of questions. Is the universal bank, the idea of giving everything to all customers okay? Ask that to Deutsche Bank. And then you discover that they have gone, as you know very well, in a direction which is very determined. They refuse to be a universal bank. And they are very successful. The bank should cover a niche, should go on a particular segment, a product segment.

What does globalisation really mean for a bank? How to be global? You go to the US investment banks. And you have an example of how to be global. What do they have? They have a tremendous amount of knowledge. They have a tremendous content of brains in their companies which makes them able to operate globally. Let's go back to the Italian banks. We are in an institution which is related to Italy. We have been working on size and concentration. We've been forming in Italy too late what have been called the national champions. Don't you think they are still too small? They are not enough international. The comparison with the other European banks doesn't say that they are too small? Too small in Europe. Is it true that our banks, the Italian banks are more retail banks in many cases? Which is not necessarily a wrong thing.

I think that the real thing to do in these cases is not to have a rule, a very simple rule about what to do. Just look to the market of each bank and decide what to do. But of course the tendency, the trend towards size will remain a very, very important factor anyhow. The growth of Italian banking meant growth in profitability, mainly boosted by operating cost savings, by the development of new business areas to handle household savings, by an improved efficiency of credit risk monitoring procedures. All this, I repeat, coupled with a strong trend towards consolidation and larger size, especially of the major banks. The benefits accruing to enterprises from current trends have been and

still are much less visible. I mean the service to industry, to the industrial enterprises, and this is true vis a vis large industrial enterprises and medium and small ones. As far as the quality of service is concerned, if you compare the Italian banks with other European banks, in the service to the family sector, we compare well. Do we compare well in the service to industry, both in the case of large industrial enterprises and in the case of medium and small ones?

Furthermore, the Italian banks should put more energy on the development of corporate services as a profitable source of revenues.

Today, I think, we have to reconcile the characteristics that the Italian banking system is showing, because there is also a need to remain locally rooted. Certain tendencies towards a large size are bringing a lot of attention to financial business, more than to a real interest in the real economy. We have to reconcile the characteristic that the Italian banking system is showing towards greater size, with the need to remain locally rooted, and we have to reconcile the optimum size for businesses in the new competitive European scenario with the need to support and meet the needs of the enterprises, especially the small and medium ones in areas such as finance, services, and development. There can be no improvement in these areas if the relationship between credit institutions and local private and public operators is not strengthened and deepened. This is certainly a task that can be fulfilled by financial operators as they become more deeply involved in the development of the mechanisms of local economies. What is also needed, however, is European governance, which must take an aware and effective stance on these problems.

I think I will skip, on the kind request of his Excellency, all what is related to the south of Italy. Maybe, this will be discussed among ourselves later. But just to get to a conclusion, I think that in this very moment of our history, Europe can offer a model of governance that relies on the values of equity and stability. A model that may be an example as an important step towards the accomplishment of a global governance, that shall in turn attempt to find a solution to the many problems and imbalances hampering development and peace worldwide. But bankers, too, are required to make a personal effort. We must regain an awareness of the important role that we have to play. And that is to support our economies and the economies of the entire world in order to further development. Thank you for your attention.

Diarmuid Martin

Thank you very much. I am sorry that the pressures of time means we can't take up some of the very interesting questions that were brought up here. I must say one thing, however, and that is the question of European protectionism and the initiative Everything But Arms. I think it is only honest to note that the application of Everything But Arms in certain areas, which are of great interest to the developing countries, for example, rice and bananas, the application has been delayed for a number of years. And I can say as the representative of the Holy See at the World Trade Organisation that the future negotiations within the World Trade Organisation will be in great difficulty if the question of European agricultural protectionism is not looked at very, very rapidly. There is also a growing resentment, an impatience that this be addressed.

But let that be. We move on to our final speaker before the break. The chief executive of the Banca Monte dei Paschi di Siena, Mr Vincenzo De Bustis. You have the floor.

Vincenzo Figarola De Bustis

My contribution will be very brief. I have accepted the invitation from Dott. Simonelli for the themes that we have seen from the programme, and I believe this initiative to be extremely positive and must be therefore examined in view of the theme also in our country. To the best of my knowledge, the subject of governance has been dealt with more extensively in terms of corporate governance than global governance. The point that Simonelli wishes to discuss, taken up also by Archbishop Martin, has opened up new important areas of thinking, which should prompt to reflection also those who like me are more directly involved in the operation.

The role of the individual within a company as well as within the whole economy is a key issue. On this point I should like to read a brief memo that I have put together for this meeting, and then I shall conclude with a question which relates to recent events, half way between politics and the economy, in relation to the theme under discussion today.

Both at the beginning and at the end of the economic circuit there is a person, this being not only an ethical note but a principle of economic analysis which has been clear since Adam Smith, according to whom the wealth of the nations is based on the ability and capacity of people.

Even on the workplace, one could behave either as a simple 'inhabitant' or as a citizen. Much depends from the very capacity of the company, and therefore of its management, to put out the conditions whereby it is not only a geometric place of competences, but also one of emotional and intellectual energy, rather than a non-place such as an airport. Adriano Olivetti demanded that a young head of personnel shared the darkness of Monday morning of a worker at Ivrea going to work at 6 o'clock in the morning to breathe the same gloomy darkness of the workers. Jack Welch - already mentioned also by Simonelli - is hardly ever interviewed without presenting his achievements in terms of creation of value and jobs, made possible by his well-known policies.

The value is generated also throughout the company philosophy, the attitude of dialogue, the quality of internal communication, furthermore the level of satisfaction and involvement of the people. It is a point that relates back to the theme dealt previously by the Archbishop when he was speaking about "inclusion". What I have just recalled are all factors, such as cash flow or customer satisfaction, which are crucial for generating value and ultimately for remaining in the business.

The deconstruction of the hierarchical arrogance (often present in the banking system) is based on a capacity of diffuse leadership, upon which a better employee satisfaction can be built. The management in the vision of its own business, according to the principles of Corporate governance is required to have as a basis of references interests and expectations not only of shareholders and clients, but also of the personnel, of the institutions and of the external environment. In the United States for some time they have been teaching in school accountability, the sense of personal responsibility that can be translated as being called to explain one's choices, relevant criteria, sources of inspirations, methods and reasons. Accountability and therefore empowerment of the people can only be based on trust and on truth.

From this point of view our country must grow, whether in the public or private sector, in the direction of affirming an adequate diffusion of services as a reply to the needs of user/client.

In the banking area all this calls for policies aimed at pursuing a balanced performance, the respect of employees and the importance of the client . In this way the banking system would be performing an institutional role in the promotion of a global and sustainable development, taking in account in this third Millennium also the social doctrine of the Church. From this point of view, the Archbishop has already put forward important points of reflections. There are also interventions from the Governor of the Bank of Italy, Antonio Fazio, that are particularly significant. From this I will sight two. In the first case, taken from his book that is well known to all, "Economical Rationality and Solidarity" one reads "Everyone involved in the economy must always try to improve the quality of what they offer, to reduce the cost to combat the competition and to do better than the others. In such a way the goods offered on the market become progressively cheaper and higher quality". If this behaviour fades away, this is an ethical principle, the market and the competition cease to create wealth, in fact they undermine it. Sometimes we simply overlook that.

The second quote is taken from a recent intervention of the Governor at the Vatican on the 14th September as regards "Globalisation, Economic Progress and Reduction of Poverty". Here the Governor of the Vatican records the words of Pope Giovanni Paolo II pronounced on 1 May 2000 and also mentioned by the Archbishop a few moments ago, "The new realities, such as the globalisation of finance of the economy and commerce, must never violate the dignity of the human person, nor the liberty, and the democracy of the peoples". They seem to me words of tremendous actuality.

After this brief preamble, I come now to the question that I wish to draw attention to almost everybody. Certainly something happened on the 11th of September that will impact on future scenarios on the economic prospects and also on the development of companies. I think that in the years ahead there will be a major structural uncertainty regarding revenues. And therefore companies' strategic plans, already in need of an overhaul, while pursuing performance targets and profitability must dedicate a serious and specific attention to the cost basis. Certainly on the subject of cost one can intervene in various ways. There is the prospect of evaluation of costs and of re-engineering. There are approaches of economies of scale, consolidations and much else. But there is also the cost-cutting option. It's not a coincidence, and Pepe and Henderson have mentioned this, in these days negative news has come out on this very point. The cutting of the costs from a social point of view is a relevant aspect, as it directly affects individuals.

Furthermore I believe that, regardless of the economic cycle there is in the market a panic effect, brought about by the dramatic events of recent days. The combination of such facts determines a negative block on the structure of the market that requires much attention and an appropriate reflection. From the side of the operators and also from the institutions there is a strong interaction of market and the economy of countries that have a need of harmonisation; as Henderson said before, harmonisation is needed also on the part of methods of the market and perhaps this is still not sufficient. I think, as an example, of the diverse speed of reactions between the USA and the UE towards initiatives of an economic-financial nature to put in place after the 11 of September.

It is necessary, therefore, to reflect on these arguments to understand if it would be necessary - and in this case, how it should be implemented - a correct and prompt

intervention on several fundamental points, not least for example the stability pact, which – under critical circumstances – may even risk to bring about instability.

Coming to the work of the operators, and taking into account also the reflections of Simonelli and the Archbishop which highlight the importance of the position of the working person in society, I believe that today we are all called upon to take a step forward to seek the courage and the capacity to contribute to correct and modify what is negative and brought about by events which don't come under the ordinary management of the economy.

Diarmuid Martin

Our first speaker in the second session is Mr Paolo Scaroni, who is the Group Chief Executive of Pilkington. And he's going to address, very concretely the consequences now for international companies and international business of the challenges of working in the global world and drawing attention to also the consequences for countries which host these companies. You have the floor.

Paolo Scaroni

Leonardo, I am really pleased to have the opportunity to participate in this discussion today.

Globalisation has had a major effect on industry and on the organisation of international companies. As a consequence, globalisation is also having a major impact on people working in international companies, on their careers and on their style of life.

What may be less understood, or less clear, is that the fact that the way in which all international companies have changed their organisation to meet the challenges of globalisation has also had a major impact on the countries themselves - the nations which host international companies - and of course on their industrial culture. This morning, I will try to address these issues, using as a case study my own company - Pilkington plc.

Beginning with Pilkington and the evolution of its organisational structure. Pilkington is the world leader in glass. It has two business lines, glass for building products, and glass for automotive. Just to give you an idea of the role Pilkington plays in the world of automotive glass, one car out of four in the world has our glass. We have 30,000 people and manufacturing facilities in 26 countries in the six continents.

Moving now to our organisation. Until five years ago, Pilkington was a 'loose confederation' of national companies. Each subsidiary was organised as an independent company. It had links in the country in which it was based with the professionals of that country. It had contacts with the government in that country, and more importantly, it was full organised as an independent country. Each function and each competence to run the business, such as finance, purchasing, HR, IT, technology – all those functions were in the hands of the local subsidiary.

At the centre was the Group HQ, the plc, the holding company. At the centre we were receiving dividends and royalties from the subsidiaries, of course. We were adding up

the numbers to present to our shareholders and to the City. Then we were giving some strategic direction to the businesses. Of course we were deciding on major acquisitions, but not much more than that.

In the last 5 years our organisation has changed dramatically. The major drivers of this organisational change have all been determined by globalisation, but the first driver to the change to a more centralised organisation has been of course cost efficiency, the search for competitiveness.

There is no real benefit in being large and being global if you cannot achieve the synergies that come from your dimension. In order to achieve these synergies you have to centralise all the functions which give you economy of scale. Functions such as purchasing, IT, or engineering, legal, fiscal, all these functions. Even in manufacturing, which is obviously a very local activity because you make manufacturing in the countries in which you operate, if you really want to be able benchmark your activities, in order to be the best in your field, you have to have common practices, and even manufacturing has to be very much coordinated from the centre.

The second driver towards a more centralised organisation has been our customer base. Our customers, particularly in automotive, the big car manufacturers, have themselves become more centralised and want to have in front of them a centralised supplier. Take the example of GM, General Motors, which is by far our biggest customer all over the world. It doesn't want to buy glass from several local 'Pilkingtons'. It wants its purchasing office to be able to deal with one person centrally who speaks for all our subsidiaries all over the world.

The third driver towards centralisation has been the increasing value of branding, of global branding. In the world, global brands, logos continue to gain weight. And even in an industrial sector such as glass, where branding was traditionally much less important than in the consumer areas, we perceive an increasing benefit in having a global branding and marketing strategy.

Under pressure from these three drivers, our organisation has changed profoundly. Today, Pilkington is no longer organised by country. As I often say to my people, we do not know countries. We know our two business lines, building glass and automotive glass. And these two business lines have centralised many of the functions that were previously in the countries, such as finance, marketing, manufacturing, and technology.

At the same time, we have brought back to the centre, at the level of the GHQ of Pilkington plc, almost all specialist functions; those functions in which you can make real synergies. Functions such as treasury, purchasing, IT, information technology, legal, engineering, and of course, communications.

As a consequence, we no longer have local headquarters in the countries in which we operate. We do not consolidate numbers by country. And in fact, if you look carefully, the highest job you can have in one of the countries in which we operate -even in the big countries like Germany, where we have 6,000 people so it's really a big organisation - the highest job is to be either plant manager or to be country sales manager.

These of course are very significant changes, as you can imagine, particularly for the people working in such an organisation. Formerly, it was possible for a graduate who

was hired in one of the countries in which we operate, Argentina or Brazil or the US, to spend his whole career in the country in which he was working, and to achieve quite a senior position. Now, these positions simply do not exist anymore. And consequently, if you want to move up to senior management level, you have to move from your country and to go to one of our headquarters. Either the business line headquarter or the centre. This is a very important change for our people.

The second very important change is that we need fewer and fewer general managers. We have fewer and fewer general management positions to offer to our people. But we need more and more specialists who can run their function on a global basis. For example, our lawyers have to be capable of dealing with every country and to understand legislation everywhere.

So, these are the consequences for our people. And my understanding is that most international companies have been following the same path that we have been following. They have been bringing back responsibilities from the countries, from the subsidiaries, to the centre.

Now it's quite interesting to explore the consequences of most of the large international corporations moving responsibility from subsidiaries to the centre into the countries in which international companies operate. For me, the net effect for the countries which are hosting subsidiaries of international companies, but are not home base for the headquarters of international companies, is that fewer and fewer brains are required, and the real jobs which are left are jobs for hands and arms. And of course this is true not only for industrial companies and for their subsidiaries, but also for the world surrounding the subsidiaries of international companies. I call the world surrounding all the professionals who live around international companies, people such as bankers, lawyers, accountants, auditors, but also academics.

These professionals are affected by the globalisation of their business. Because lawyers, accountants are also becoming 'globalised'. But also from the globalisation of their clients, the international companies. My understanding of the consequences of all this is that if a country wants to preserve and grow its industrial culture (that is, not only first class management, but also world class universities, international lawyers, strong and international financial institutions) that country has to become home to the headquarters of international companies.

Being home to subsidiaries, even a large number of them, is not enough. And it is also not enough to be home for thousands of entrepreneurial industrial companies, which will not be the winners in the globalisation process.

The conclusion is, I believe, that if a country wants to preserve its industrial culture and play a major role in the globalisation process, which is happening every day, it has to protect its industrial culture attracting the headquarters of global international companies.

Thank you.

Diarmuid Martin

Thank you. I found that a very interesting presentation personally as someone who is working in the realm of international organisations, intergovernmental organisations, who will also have to face very similar challenges and changes in time to come. International intergovernmental organisations are extremely slow, actually, in adapting to major changes. I'll just give one example. One of the agencies to which I'm accredited is the international telecommunications union. Quite an important international organisation for the future of guaranteeing adequate communications networks to developing countries. It was founded at the end of the last century with the invention of the telegraph, when it was suddenly discovered that the major companies were developing different types of telegraph, and it was founded to establish connection, connectivity. And this was an enormous process of intergovernmental negotiation. And as the director general said to me, he said, 'do you see how the world has changed? Now, with the internet, one company produces the connection, and governments just have to accept it.' There's no way in which the rules of the procedure have radically changed. It's one international organisation which has moved from being a typical intergovernmental body to one in which 85 per cent of the area in which it works communications are totally privatised. Again, a new challenge for building up a culture of cooperation between business with international responsibility.

We're missing our next speaker but I'm told she's on her way. Generally speaking, the failure of a Treasury Minister to arrive at a meeting would be likely to send many operators of international markets to their cell phones to maybe announce that there's something happening, and to create a certain uneasiness and nervousness. But I can guarantee you she's on her way.

Until she comes, I'd like to come back to my friend Brian Henderson and see, has he got any first response to the question that was posed at the end of our last session? You have the floor.

Brian Henderson

Thank you very much, Archbishop. I believe the question that was left on the table, and I guess by the process of elimination I'm the one that has to answer it. But it's a difficult question having to do with what we think of or where we see the future in light of the events of September 11, particularly in the context of the world's markets and economy.

First and foremost I am not a research analyst nor am I an economist, so I will just give you what are both my impressions and just a general response to that, by saying the following.

We entered the events the morning of September 11 in a world that was already beginning to see considerable contraction, and therefore we were at the edge or teetering at the edge of a recession, particularly in the United States. There's no question that a recession is upon us. The issue is how grave and how deep that will be. We believe that there are certain indicators that show that while there is a substantial reduction in consumer confidence, for obvious reasons, that generally the environment is relatively benign. And I can say it in the following sense. First of all we are in a relatively low interest rate environment, probably unprecedented, certainly in the post world period, sustainable, and for quite some time. And with the intervention of central banks that we talked about earlier, clearly it seems that liquidity is going to be continued to be pumped

into the system and therefore, in that sense I believe we should give that as a positive point, at least as far as the banking system and liquidity is concerned.

Secondly, the United States Congress passed a 40 billion dollar emergency funding programme within three days after the events of September 11th, and it shows that there is a substantial amount of political will and confidence in the United States government, in particular, to move where it has to move in order to build and rebuild as well as to supply support for those who have to deal with sector imbalance.

And also related to that, which surprises me that there was a contrarians view that came from Europe, President Bush suggested to Congress then and it acted on a 15 billion dollar rescue package for the US airline industry. The European reaction was almost, well, we can't compete against that because the European airlines will not be able to match. I think the fact of the matter is, is that there was a considered effort to address the problem immediately, and there were resources made available. So, given governments' efforts to pull resources together and also to coordinate those efforts, particularly within the European Union, I think that we're going to find that the imbalance that will be produced as a result of the loss of confidence in the system will be restored relatively quickly.

Let me also just give you a couple of anecdotes. Forty-eight hours after the events of September 11, some of you may know the Merrill Lynch building is about 500 metres away from the World Trade Centre. We sustained a considerable amount of damage to one of our buildings. But our main building where our trading floors are located, the equity and debt trading floors, we were able within 48 hours to begin trading. And on Thursday, the 13th of September, we executed 23 billion dollars' worth of commercial paper from an alternative trading location. That number rose to 28 billion on Friday. And then once the New York Stock Exchange opened on Monday morning, we were back to our normal levels of 35 billion in just commercial paper volume on that particular day. Ninety-five per cent of our 9,000 employees were relocated to new operating locations and they're scattered throughout the state of New Jersey and New York and New York City. But they're functioning, and they're connected, and they're moving forward. We did about three and a half percent of the New York Stock Exchange volume on Monday, the first day of the opening, and then as of yesterday we were back to our normal levels of thirteen, fourteen percent.

So the system is moving. People are getting back to work, and obviously the issue is really more on the fundamentals of economic confidence that we think ultimately will come back to a sustainable level. So if there are any other questions on that line I'd be glad to answer it. But I must say we are in the optimism business so we want to keep that optimism up. Thank you.

Marco Vigorelli

I have a slightly complicated question, but I have perceived in the interventions there has been a conflict or a problem of communication between two outlooks; one being the central role of man introduced by Monsignor Martin and taken up by Professor Pepe and Dottor De Bustis, and another the centralised economy presented by Mr Henderson and followed on by Dott. Scaroni. I see the impact on five points that I will cover briefly over and above other considerations. I should like to ask to the speakers if there thus

effectively exists a conflict or if there is only a problem of communication and if whether this diversity of outlook could possibly be resolved in some way.

Quickly:

What is success? On one side one talks of prosperity in a material sense, on the other one talks about the growth of the individual, man realising his capacity.

Efficiency: we have heard what is the impact of globalisation on the large multinational companies: the need of limited intelligence, with the concentration of know-how in a few countries, and much manpower in the others as an alternative of what has been proposed by Monsignor Martin; the importance of growing the role of the entrepreneur, the capacity for growth of individuals in as wide a way as possible, and the possibility to diffuse the know-how and to make all countries participate in the growth of knowledge.

Model: Mr Henderson has described the necessity for all to follow the same model (The American one), otherwise one goes nowhere. I come from St. Petersburg where I have been for the last week with politicians and local businessmen who have said to me: "The model that you propose cannot function in Russia. It is necessary to invent a new model".

Role of the Economy in respect to politics and diplomacy: clearly there are two diverse positions; who decides the future of the world - the economic power or the political power?

Final point, the free market, the talk from Professor Pepe. One speaks of free market for goods and capital but not for manpower when we know that the key of success of the free market in Europe to be mobility of all the three factors. Thank you.

Diarmuid Martin

Thank you. What we will do is we will continue now with our prepared interventions. And these questions I think are valid and are clearly still on the table. I come now to introduce our next speaker. I was saying that the non-appearance of a treasury minister at a meeting like this would have been enough to send all these people away with their cell phones, saying obviously something is happening. But we're very pleased to have you here. Ms Ruth Kelly is Economic Secretary to the Treasury, Member of Parliament for Bolton West, for the past four years, has worked also in the Ministry for Agriculture, Fisheries and Food. You have the floor.

Ruth Kelly

I am delighted to be able to speak to you today. Before I start I'd just like to thank the Italian Chamber of Commerce for organising this important and timely conference, and the other speakers for sharing with us their insights into the risks and rewards of globalisation.

Italy and the UK have enjoyed a long and prosperous relationship. We share a history of openness to trade, mercantile enterprise and participation in international markets. In Italy the records of the Medici family attests to a history of international banking and commerce. One of Italy's bigish banks, whose name I'm not even going to try and pronounce (Monte dei Paschi di Siena), trades under the slogan "bank since 1472". Here in Britain our involvement in international finance doesn't stretch back quite as far. But today we stand at the centre of the worlds financial markets - home to 481 foreign banks, 18 of them Italian. And we stand at the centre of financial markets going through a period of change, reform, and modernisation. As the markets change and the banks evolve there

are new challenges for the official community. And it's these challenges that I want to talk to you about today.

Half a century ago, world leaders still engaged in war took time and trouble to prepare the financial system for peace. When they created the new international organisations – the World Bank and IMF – and established a set of rules for a new international economy, they gave expression to a new public purpose for the global financial system. They believed that public action on a world stage could advance a new and worldwide public purpose – creating the conditions of stability necessary for growth. They rejected the laissez faire complacency that lay behind the inequalities of the past century. Untrammelled, unregulated financial markets had brought instability and injustice. Governments had to work collectively to manage and order the world financial system. They established the Bretton Woods system.

The Bretton Woods system was designed for a world of protected national markets, limited capital flows and fixed exchange rates. And for 30 years the system worked, ushering in an era of unrivalled prosperity. But the world changed and the systems for global governance changed with it. The existing order of nation states and collective action was bypassed by the growth and eventually the sheer force of international financial flows. The 1980s saw a new consensus emerge – essentially an attempt to return to the laissez faire attitudes of the past. The emphasis shifted from the public purpose of the great post war leaders to the private ends of unregulated market. The new right consensus focussed on inflation and largely ignored the role of government in setting the right framework for the financial system.

The leaders of the 1980s understood the importance of liberalising economies from excessive regulation, and they understood the disastrous effects of bad government. But now we need to renew our sense of the wider social purpose of the original agreements. Controlling inflation and liberalising markets are not ends in themselves. The true end of global governance is to create the conditions of stability necessary for growth. The leaders of the 1980s went too far, they said that all government was bad, that markets should run free, that there was no place for the pursuit of the original high ideals.

No supervision, no role for government, and little international co-operation – we've seen the results. The 1980s - a decade of inflationary boom and bust. In 1997, global instability on an unprecedented scale: South East Asia thrown into crisis; the US mounting one of the biggest refinancing operations ever and not for a bank but for a hedge fund; the Japanese government nationalising banks. In Italy problems at major banks (Banco di Napoli and Sicilcassa) in the mid 1990s – the costs running into billions of Euros in today's terms. And it would have been more had it not been for swift and certain intervention by the authorities. Four years on we are still feeling the effects of 1997. In Turkey and Argentina capital is flowing out of the system. In Japan the banks are glutted with bad debts. Around the world: concerns about capital flows, banks that are 'too big to fail', and the lightning consolidation of the financial sector. Old crisis and new problems demand that we reform the architecture of the financial system. We need to reform the institutions, markets, rules and practices that form the framework within which governments, businesses, and individuals save and invest. We need to forge a new consensus. Not a return to the laissez faire of the acquisitive 80s. Not a return to the restricted capital markets of a vanished world. Our aim must be a system of global governance for the 21st Century.

For the official sector that means reform of banking supervision: renewed efforts on codes and standards; agreement on the treatment of regulatory capital; and a presumption in favour of transparency and disclosure. For the private sector that means new opportunities in a global market: but also a new responsibility - to engage constructively with the official sector. Significant steps have already been taken. In Italy the banking crises of the mid 1990s were followed by an impressive reform and rationalisation of the financial system. Italian banks have been through a process of modernisation, enabling them to compete more effectively in the international markets. Liberalisation increased profits but it also brought new challenges. Lending to Emerging Market Economies, participation in the international money markets here in London, consolidation of the industry - all bring new opportunities, but also new interdependencies calling for new skills and new tools for managing risk. And in a global market we need to address these challenges together. The other speakers have already touched upon some of the areas of concern. I'd like to highlight a few more issues that concern us here in the UK, and in the wider international community:

Firstly, we all know that for emerging markets capital flows are a vital source of direct investment - helping to build the infrastructure necessary for a viable economy. But massive capital flows need strong supervisors and strong systems - and too often in the EMEs these strong systems have not been in place. This has led to problems, instability in South East Asia in 1997, crisis in Turkey and Argentina today. And in an integrated global economy the consequences of instability are never limited to one country. So all of us, public and private sector, need to think again about our involvement in emerging markets, how to prevent crisis before they occur, and how to resolve them when they do.

Secondly, in an increasingly global market, with greater cross border competition, banks are repositioning themselves as players on the world stage. This means a more sophisticated market, bigger banks, and new patterns of risk distribution. And that means new challenges for the international community. It means we need enhanced co-operation between bank supervisors, common global standards for banking practices, common global codes for organising payment and settlement systems. The benefits of cross border business and of some consolidation are plain to see - but the risks are there as well - and that's something we should all be aware of.

And in a global market, in any market, there are winners and losers. Lets make no mistake - the benefits of globalisation outweigh the costs. But the benefits of globalisation have not been shared widely enough. Too many countries are unable to compete because of lack of resources, lack of capacity, and lack of investment. So we need to help them to compete, help them to attract investment by developing the legal and supervisory underpinnings necessary to function effectively in the global economy.

A lot of work has already been done:

- There is enhanced surveillance of the financial sector - delivering early warning of potential problems in the world economy.
- The Financial Stability Forum has worked to identify vulnerabilities and pressures on the international financial system and to promote the implementation of codes and standards necessary for sound financial systems.
- The BIS is publishing data sets, mapping banks exposures, enabling co-operation between supervisors and increasing the transparency of the system.

The aim of the second Basle Accord, on which much significant work has been done, is to further enhance the security and stability of the global financial system for years to come. And the IMF is embarked on an extensive financial sector assessment programme. They're charting countries' implementation of codes and standards - mapping their strengths and their weaknesses.

The international community has begun to co-operate, begun to formulate a response to the problems, and begun to regain that sense of public purpose. But there's more work still to do

First, we need more work on internationally agreed codes and standards for sound financial systems. Agreement on these shared minimum standards for banking, insurance and securities, and for payment and settlement systems, is the bedrock of financial stability. The IMF does good work in their assessment of these codes - the UK is being assessed next year as part of a wider Financial Sector Assessment Programme. I hope we can agree on the value of these assessments: a useful incentive for the public sector and a valuable risk management resource for the private sector.

And we need to recognise that as the banking, insurance, and securities markets move closer together the codes and standards that govern them must also be reconciled. Differences in the international rules that do not reflect differences in the underlying business are unfair, unnecessary and inefficient. So I welcome the work being done by the Financial Stability Forum and the international regulators' associations to bring the codes and standards up to date, and up to speed with the markets. If the different sectors are moving closer together we need work to bring our supervisors closer together. In the UK the FSA, as a single regulator, is well placed to manage the overlap between banking, insurance and securities business. In Italy the closer links between the Banca d'Italia and the insurance supervisory authority reflect similar concerns.

But codes and standards are not enough if poorer countries do not have the resources and the technical expertise to implement them. For emerging markets to attract investment they need to have a structure of sound supervision. We're going to help them achieve that structure by sharing our experiences, pooling our expertise, and reaching out to their markets and their regulators. Through a fund established with the World Bank we're going to provide them with the technical expertise necessary to implement the codes and standards. So when you invest in these countries, and when you trade with them, you will know that you're investing in a country with a sound financial systems, governed by global codes, and operating in line with internationally agreed best practice. This can only be good news - good for the banks that can invest with certainty, good for the EMEs who, by developing sound financial systems, can attract more inward investment.

And because today's financial markets are global, because banks are getting bigger, operating across borders, and diversifying risks, we need global arrangements for information sharing, for co-operation between supervisors, and for crisis resolution. That means we need a process of active and transparent surveillance - a matter of course for all countries, operating in normal times, all the time: not one triggered only by warning signs or the onset of a crisis. And all the main participants, public and private, must accept their responsibilities. So we need a new presumption, across the board, in favour of release of information on aggregate sector and national exposures wherever possible - an international right to know. For the private sector the right to greater access to

information must go hand in hand with new responsibility. When crisis hit an economy the private sector must be prepared to do more than pull out its money and increase the panic. We need private sector involvement in crisis resolution. In the new framework there is a duty on the public sector – to inform; and a duty on the private sector – to engage.

With these reforms we have a real opportunity to move the emphasis of global governance from one of crisis resolution to one of crisis prevention. We have the opportunity to build the framework of stability which is necessary for investment, for world trade, and for growth.

So, an exciting time for all of us. A time for the official community to re-engage with the world financial system: to build a new consensus around transparency, co-operation, and shared minimum standards. Not a return to the laissez faire of the 1980s, or to the protectionism of the pre war era. But a new consensus built around open markets and international co-operation. And a time for the private sector to engage constructively with the new opportunities open to them. New rights to operate in our open, global, markets: and new responsibilities – to consider their response to crisis, to engage constructively with the official community, and to co-operate in creating the conditions of stability necessary for growth.

Diarmuid Martin

Thank you for those interesting comments concerning the new type of partnership that must develop between the official and the private sectors in the future to guarantee that security and stability of the financial system which is necessary for all of us.

I would say one thing, that in the past years in answer to one of the questions that was proposed, the British treasury, has been an interesting example of a treasury ministry that has looked very clearly at the manner in which we can guarantee global financial stability, but at the same time showing a great sensitivity to the problems of developing countries. The current Chancellor and I had a very unusual experience of sharing a pulpit in a church on one occasion. But it is something that began perhaps even with the previous government here in Britain. It's extremely important that treasury ministries don't close themselves in purely in their own national concerns, but do make sure that the governments in developing countries are able to set up those institutions and those druidical frameworks we talked about this morning. And of course, institutional and druidical frameworks need people to work them. And much more has to be done to invest in creating that group in developing countries. Treasury ministries and development ministries shouldn't be enemies, but should see one another also as partners for the creation of a different type of world economic climate.

We hear in the second session from a representative of private industry. Now somebody from government. Mr Formigoni represents another reality. He is, apart from his distinguished personal political career, he is now the President of the Region of Lombardy. And he will probably tell us something about what that means. I think one of the lessons that will come out is that in today's global world, we need vibrant local communities. Vibrant local groupings which are essential to carrying forward this agenda. You have the floor.

Roberto Formigoni

I should like to thank the Chamber of Commerce and Industry for their invitation enabling me to give a contribution to this conference dedicated to the theme of governance and in particular to that of Global Governance. An aspect of work that concerns me now being President of an important Italian Region.

I believe it is essential, but also useful, to make the first reflection on the political-military crisis that involves the entire world bringing a difficulty to the financial market and international commerce. This political military crisis is, as I see it, a reflection of cultural crisis previously existing and of large dimension, the reflection of instability of a wide opening: from one side we have assisted in these years to an extraordinary growth in communications and the technical interdependence generated by globalisation - for which the world is really becoming a village in which everything happens in the same instant and in which everything is known in the same instant. But on the other hand it lacks a deep reflection on a planetary scale that brings to the elaboration of a shared platform of civil values, and I believe that terrorism succeeded in brutally interpreting this inconsistency.

Today we face the need of a firm response by international police. It would be most grave if horrendous crimes are not met by adequate sanctions, but on the other hand the issue has also to be addressed politically. The political must take its steps with more force and determination. It is necessary to work to reduce and fill this lack of equilibrium which is widening worldwide, this conflict of those values which make the human life worthy of being lived. At the same time there must be as I see it a major effort to close the disproportional gap of economic and social life that divides the world in two.

The war against terrorism must be accompanied by a war against underdevelopment and poverty; it must be accompanied by an intensification of our capacity and our desire for dialogue between diverse cultures and religions. Our reaction must not be interpreted as an adversity even less a war against Islam or a religion different from the majority of the Occidental world.

At the same time please permit me a second point of observation. For three hundred million European citizens this crisis occurs at time of integration which seemed a few years ago absolutely unimaginable. I speak of the introduction of the Euro, and I speak also in prospect in a couple of years of ultimate enlargement of the European area towards ten ex-communist European countries which is another fact destined to change deeply the mentality of our citizens.

Well, I believe that these two facts - the introduction of a common monetary system and the enlargement of the European Union - are for our countries and for us an extraordinary opportunity. We are on the eve of an experience that leads beyond monetary unification. We can and we must grasp this occasion to create a civic conscience which is new and diverse, to revitalise and deepen a common European identity where we are all sons, as certainly Europeans from this point of view are all sons of a history which is a complex one, drawing on our roots of the identity of our National States and of the common membership of Europe. This Europe with Greek, Jewish and Christian roots with the contribution of a lay humanistic interesting culture.

In other words we are living in a plural society, we are travellers on a journey of diversified processes that unite themselves and unite us: I lay stress on the plan of the European Union to bring about and to live within the social openings, and the economic openings of our times. Seizing to revitalise that sense of belonging to a people or to a plurality of peoples in dialogue among themselves with a conscience and a history that has a secular tradition. We grasp also this occasion as the possibility to revisit the European institutions to change what is obsolete and make them capable of being protagonists in the contemporary time.

I come to the specific theme of my contribution: the subject of Governance seen from the point of view of the Region of Lombardia, which I administer. I believe it important to have coined this new phrase "governance" because it indicates now the necessity of a new form of Government in the complex society in which we live and together with the recovery of a part of those traditions to which I was making reference. I say this because our cultural horizon of experience is too much dominated by the figure of the National State, which in European history has arrived late and has a tradition limited in time.

The life of the Europeans themselves turns mainly on the presence of local government. The same Holy Roman Empire to make reference to the major institutional expression in the history of Europe was the result of a mixture of different government levels, rather than a centralised unifying entity.

We come from this root: today we are called to pick up this inheritance and to change the nature of our governments, to make them more fluid in the decision making process of our complex political systems, to develop a dimension of partnership in which next to the European power and next to a new and lighter national power that will be given space to local subjects who prove themselves capable of being protagonists in the social and economic life of the community. The idea of governance therefore has its roots in the past, but contains today an innovative positive position that can have a huge impact.

Throughout Europe there is emerging in a significant way new local powers oriented to assume a first class role in national and international dynamics. We are talking about a plurality of powers that represents new criteria of inclusion which are based either on territory or new social and economic forces. And certainly these new local powers are seen in the regions and in many European regions as a point of institutional reference closer and more attractive than the Nation State. The job that is awaited – I speak in terms of the quality of the regional administration which functions alongside hundreds of colleagues in the European countries – is that of working to redistribute in Europe power at further levels.

Power must no longer reside solely in the State, but must be redistributed following a natural process, which has already begun with local governments, with a clear distinction of responsibilities working for the benefit of its citizens. But again perhaps more necessary is that the power will be restored to society. We come from three centuries of history in which we are accustomed to believe in the supremacy of central political power above all other levels of power. I am certain that this supremacy of central political power is always accompanied by an affirmation at least verbal in the supremacy of the person over the State, and nevertheless our contemporary history (it is enough to think of the history of the twentieth century) is the history of dominance by centralised power, of the dominion of the nation states in aberrant forms.

It is necessary to say with great clarity and with some force that the state and the institutions are secondary in respect to the liberty and to the capacity of the individual – either alone or collectively organized – to respond to social needs. I speak of that principle of subsidiarity which has Christian origins, but which has been immediately taken up from the liberal culture and has become one of the fundamental pillars of the European Union. I believe that we are on the eve of a necessary general reform of our institutions towards solidarity, a recognition of the supremacy of the person, of social groups, of the initiative of the person to develop in the field of work, of the company, the capacity of intervening not in a secondary manner in respect to the State, but seeing recognised the supremacy of sight and of fact in respect to the State that is one of the cardinal points of a new mentality in the process of revolutionising our way of living in Europe and in the West. I believe that in history Regions have proved more capable of making themselves interpreters of these new mentalities, firstly because in a new division of competences between the various levels the Regions are the institution that better reflects the interests and the sensibility of the citizens with the politics and the orientations of the institutions of Brussels, and secondary because Regions, or at least some of them, can better adapt to the challenges of the globalisation of the economy.

The Regions know from close up the competitive situation and the comparative advantage of their own territory on the global market, but together they know how to confront the problems and the social dynamics that accompany the development. Moreover at least some Regions have learnt in recent years to develop an inter-regional co-operation across frontiers, which proved particularly useful in the growth of the social cohesion of the European Union. The Regions can be trusted with the right to build a model of governance centred on a conception where the political does not overshadow the supremacy of the initiative of the citizens – rather it acknowledges that.

The emergence of strong Regions in Europe is one of the signs that we live in a period of transition from the Europe of States to a Europe which will see again – as in other times in our history – a weave of supranational, national, regional and local government levels. Surely, the European institutions and the new supranational level for which we certainly feel the need must not offer a chance for a restoration and for further statalism. From this point of view one reaffirms that truly subsidiarity implies a real understanding that alongside decentralisation and participation, it is necessary to create new patterns for political processes. That is, it is necessary alongside subsidiarity to support and to practice proportionality, i.e. to entrust each level with the specific competence that is to be exercised. Troubles would arise to reduce the dynamics of today to a struggle between diverse European national and local bureaucracies and it would be devastating for the citizens. There is a need however to identify the best level of governments to which to entrust the reply to this task. Also in Italy we are moving along this direction: we believe in the necessity to transform the old centralised model, which perhaps functioned but many years ago, opting for a gradual federalism, negotiable and by agreement. A gradual federalism because one cannot transform overnight a strongly centralist country into a federalist one and therefore it is necessary to start from several levels of competence distributed regionally: we have chosen health, education and local police. A negotiated federalism as the logic of negotiation is the logic of the pact, which underpins both unity and diversity of the country. An institutional reform is required to open up a space where central government and local government discuss matters daily. The idea of the Senate of the Regions goes in this direction.

And finally, federalism by agreement comes from our wish that federalism becomes an opportunity of growth in all areas of our country and not a victory for the most developed, from the richest to the poorest and the most backward. For this the mechanism of devolution (yesterday I went to Scotland and I saw the advantages and the limits, the light and the shadow) contains in itself the clarity of a definitive transfer and clear-cut competences. But the devolution occurs accompanied by measures of new responsibilities for the local powers. The attribution of a fiscal lever to the Regions is the signpost for this new freedom and for the accountability of local governments. The stability pact is a commitment not only for national governments but also for regional ones. It is in this direction that one can bring about that devolution of power and of responsibility from the State bureaucracy to the living body of the society, which represents a truly dynamic force. It is necessary to consider citizens not as subjects but as protagonists, working as agents of a process of renewal that can influence our own country, our continent and – looking ahead - the life of our planet.
Thank you for your attention

DISCUSSION BEGINS

Diarmuid Martin

We have got about twenty minutes for questions. So without wasting any time, anybody who would like to make questions or comments, please raise their hand. Naturally we still have to respond to the original questions that were made. Please could you come to the microphone, there is a roving microphone is there? Yes. Okay. Can I ask those who present questions to introduce themselves and to be as brief as possible.

Niccolo' Chiusano

My name is Niccolo' Chiusano and I represent a Swiss bank, which is Banco Unione di Credito, Lugano. I will put my question in Italian because it regards Italian speakers. I have noted a certain differentiation about which I should be pleased to have an explanation, a clarification, because I agree with both positions there are agreements but I find them different to an extent. As it has been said, at least on the part of an important Italian political man who now has the maximum responsibility of government, the State to be well managed must be run like a company. Then I wonder, on one hand we have heard Scaroni who says that globalisation leads inevitably to a centralisation of functions so that many low and medium level managerial positions are decentralized, while the decision making power lies in a central brain which encompasses the most experienced and the most specialised functions. On the other hand President Formigoni says that the moment has arrived to redistribute the central power to local government bodies, thus he says really that power must be returned to the Regions, which I find also correct. Therefore I ask myself if there exists a point of convergence for these two positions and it would interest me to know it. Why would something which applies to the business world not apply in the political realm and viceversa? Should we then infer that it's not true that a State, if it is to be well managed, must be run like a business company?
Thank you

Roberto Formigoni

I would not like to give the impression of excessive optimism, but I see the usefulness of both the movements which you have indicated. On one hand certainly the government of a public body, either State or Region, can draw possible inspiration from the methods of business corporations. We must teach – we have not begun to do it – to our bureaucracy, to our ruling class, to operate within a framework of efficiency, effectiveness, optimising the cost-benefits ratio, treating citizens as their principal clients. In the case of my Region this has led to relate the remuneration of our managers to results and to introduce, for the first time as far as Italian local administrations are concerned, the principle of customer satisfaction as one of the elements to evaluate our performance.

On the other hand one must attribute the functions of government to the optimum level to obtain results. Some functions must be centralised and – as in the case of the monetary policy – we have even chosen to put it to a superior level to that of the national States. From this point of view, the national States have renounced to one of the historical elements of self sovereignty, i.e. the possibility to issue currency, because it has been considered better for its citizens, for their economic well being and for businesses to withdraw from this national sovereignty and entrust with it a superior entity.

Well, it would not be outrageous to single out other functions which may be removed from national States and passed to different levels of government. I insist in saying that within this grand design of settlement and resettlement of the attributions of powers we must take into consideration that the fundamental point of reference is the citizen. I would not wish that my insistence be understood as rhetorical: I view this as a change, which can be really profound.

The West has been built by a movement which today we call the civil society. The works of art, the largest buildings, culture, language, hospitals, have not been built by the national States. The State with its centralism has on the contrary intervened rather late in the historical context. It is necessary that administration, whether state or regional, calls the citizens to give their contribution, empowers them, applies subsidiarity which in my language is translated in these terms: the State should do nothing more than its citizens can do, rather respect and help subsidiarity, support the economic initiative of its citizens in the economic field, in the field of assistance as in education; the State or the region should rather intervene directly where the initiative of citizens cannot take effect. I believe that this can be a criterion of distribution of power more functional and likely to be more effective. Where the citizens are in a position to intervene they can often be more effective and efficient than the State bureaucracy. Therefore let us give them confidence in this respect and let's give more power to the numerous associations of citizens, to the many activities of citizens in the economic, educational and welfare areas.

Diarmuid Martin

Thank you. I think all of us have a right to expect, from the public service the greatest possible efficiency and answerability for that efficiency. Inefficiency in public administrations is, in my eyes, one of the most common forms of corruption that exists in today's world. Corruption in the sense of misuse of limited public funds. And in

general, it's the poor who pay the price of inefficient public administration. If our public hospital systems don't work, it's the poor who pay the price of inadequate health care. This is extremely important again, and I keep going back to an area which is of interest to me in development policy. That is that it's extremely important to transmit to developing countries a culture of an efficient but limited, public administration. You have?

Federico Pepe

Yes, I would like to add a few remarks connected with the question of my friend Niccolò Chiusano, because I think that what he meant was something a little different.

It seems to me that what happened in recent years is that the economic world, the business world, progressed more rapidly than the other parts of the society. This refers mainly to the multinationals. But the progress has been so rapid, the changes so deep, the new technology made the whole thing so possible, that actually a part of the real power in the world went into the hands of everybody but the states. And it has left alone the local communities. It was possible for a multinational, with branches everywhere in the world, to make decisions affecting the destiny of millions of people in a number of countries simultaneously, in just one day. We have witnessed this already. And the decision that one product can be produced at a lower cost in Asia, and not any more in Latin America. You can shift production overnight from one place to another, no matter what happens to the people involved in the production in the countries which is left. You know how that works.

It seems to me that there is a lack of harmonisation in the progress. On the one hand we have the world of business. Completely international. Completely global, at least for the majority of big corporations. On the other hand, the states. The states are related to their own territory, the political forces representing the states are elected. Elected by the people living in those places. Even the G8 - what can they decide? Can they decide for everything? Can they decide about the world? Can they decide to spend a lot of money in a big plan? Or should they go back home, each of them, and ask their constituency if they are allowed to do so? You see, what is becoming evident, is that there is no world government. That the international bodies, institutions, governing the world have been created more than 50 years ago. It becomes evident that they're old. It is very difficult to think about it.

What to do about it? It seems to me that there is room for improvement. There is room for progress. There are other things to be done. This world has changed. It is not the same as 50 years ago. The states alone, each state alone is not able to respond to the questions created by the globalisation, and this is what is being remarked: the differences about what is happening in the business world and what is happening in the other and most important part of society which is politics. Not low class politics. But the politics that has vision, which looks to the destiny of the world. I think these things are happening, and these are the problems we should address.

Gianpiero Fiorani

I listened carefully to the talk from President Formigoni and although I had no intention of speaking I should nevertheless like to ask a question. Let me start by saying that it is difficult to reconcile my point of view, in particular regarding the existence of a relevant operation of monetary union, the first that has taken place in the absence of a true and proper political union.

President Formigoni has declared on several occasions that we are facing a structure that has not yet been formed, or better still deconstructed. Therefore, please allow me to put forward a consideration which could be a provocation.

In the very moment in which we are still deconstructed, to exasperate or emphasise the decentralization of power in favour of the Regions could bring about in my opinion further deconstruction within the primary deconstruction.

The reason why I am stating this is because what we are actually facing is a conflict of competences between strong national sovereignties, with respect to an international sovereignty that still does not exist but seeks however to gain power at the expenses of national sovereignties. As things stand, the attempt on part of a strong regional sovereignty to seize political power could thus bring about further chaos.

If I am allowed a second brief observation, President Formigoni has underlined the necessity to delegate to the Regions powers in fiscal matters. But in Italy there are Regions that have a minor industrial vocation compared to Lombardy – of which, as a citizen, I am part and of which I appreciate the conduct of Formigoni's Council – or that have deficits brought about by strong State powers over the years. Therefore I ask how one can reconcile the positioning expressed by President Formigoni with the need to compensate the difficulty in which Regions less fortunate than Lombardy find themselves.

My dissent – in a pure dialectic spirit – from that set out by President Formigoni on the theme of subsidiarity is born from the conviction that it has been this to create the profound differences between the north and the south of our country.

And therefore I ask if it would not be better to invoke, rather than subsidiarity, the principle of the solidarity and cooperation in a way which would allow all of the Regions – also those in major difficulty – to find the necessary capacity to overcome the interregional differentiations. Otherwise, in this phase of market globalisation, there is the risk that who is poor will be even more so and who is rich will become richer. And moreover I ask if a strong central European power as Germany cannot help but make worse regional deficits.

Thank you.

Diarmuid Martin

Can I ask you maybe to take the other question from the other side of the room, because then we will reply all together to those two questions and the one that's still outstanding. There was a question over here...

Giuseppe Vigorelli

I subscribe entirely to the contribution of Governor Formigoni, but I should like to add something to his previous reply. As far as I am concerned, it is all right if the State and therefore communities come to be administered following a principle of productivity and therefore in the service of the citizen. I wish to say however that politics goes beyond administration because it deals also with social issues, and as such it looks beyond the maximumisation of profit in the direction of human needs. I am confident that what I have just added is just an integration of President Formigoni's stance on the issue. Thank you.

Diarmuid Martin

Thank you. Is there one more last question that we could add to this round? Or should we move to the answers? We'll move to the answers.

We'll begin. I'm always very interested to see some lapses that people make in addressing, in using words. The use of the term 'governor' to Mr Formigoni. I'm not too sure whether this is looking at a type of United States structure in which the regions will be run by governors, but I think we'll give the word 'president' Formigoni, that's his title for the moment.

Roberto Formigoni

Thank you. The first question contains several requests. I shall reply with a few remarks.

The first: I am not interested in fighting to make a battle to give more power to the Regions. It interests me however to identify a system of government of a complex reality which can better address the needs of the citizens. If in pursuing that we understand that we must distribute in a diverse manner responsibility and tasks, I say we should allow ourselves to do it with great intellectual freedom. I should not wish to be understood and perceived as a person that, finding himself pro tempore the President of the Region, is fighting a corporative battle for its institution, tomorrow changing work and making a corporate battle in another situation. Surely it wouldn't be a tenable position. It doesn't escape me that a certain degree of redistribution of power in the world has already taken place. Also at an economic level, some institutions at regional level have set up interesting benchmarks, Ireland with all its limits, with all its uniqueness, New Zealand, Catalonia, some German regions.

Perhaps also in Italy we must learn something in this direction. Certainly we need a different pattern of Regions than we had before, able to face up to their responsibilities. Not Regions with a loose control of their finances, but Regions that undertake and maintain the endorsement to stability pacts and to cohesion, to sacrifices which they have to do. I say that the Italian Regions have made a first step in this direction with the recent agreement of the national distribution of the National Health Fund where all the Regions, also those traditionally considered less virtuous, have accepted the principle of "who breaks pays". From the year 2001 onwards, if a Region creates a lira of debt in its administration of this health system it levels out this lira debt from taxes, and you understand how scary that can be for its citizens, but also for their governments.

Probably if we wish to go ahead in this direction we must also rethink the actual division of our country in Regions. A study from the Agnelli Foundation about ten years ago already suggested that the ideal dimension from the point of view of the populations, of the size of the territory, of the strength of the economic system of our Regions, does not coincide with the current structure. There are some Italian Regions that are competitive at a European level and who know how to position themselves in the top rank, while others cannot do it. And therefore I insist it is necessary to have the courage of a revision also of certain traditional divisions, because some have an historical sense and others do not.

In short, you say: would it not be worth the trouble of being more in agreement and co-operative than subsidiary? My way of conceiving subsidiarity is not an alternative completely to the theme of solidarity, I believe on the contrary it to be the other face of solidarity. A popular proverb says "help yourself so that heaven helps you". We must ask for more responsibility than is shown. The European Union is putting itself in this framework.

With the entry of 10 new countries, funds currently destined for the Regions of the Mezzogiorno of our countries - the Italian Mezzogiorno but also that of France and Greece - will be almost completely transferred to these new countries which will be the depressed areas of the new European Union. The Italian Regions know it: the period 2001 - 2005 is the last in which the funds under Objective One will be distributed and only Calabria will still have at its disposition these funds in the following five years. Let's then agree on a time scale, as long as it's needed, to really give self sufficiency to each Region, let's steadily begin to walk in this direction. I am convinced that the process of federalism and of subsidiarity is able to put in movement virtuous mechanisms.

It is time to conclude. Dott. Vigorelli has underlined a thought that is also my own. I hold that business efficiency will be the method to apply or to introduce even more in state and regional governments. The objectives of the Region and of the State are not identical to the objectives of a company that works in an economic and productive arena. The profit motive is not the only objective of a regional administration, but it is the creation of more efficient services for its citizens, a struggle for a better justice also from the point of view of redistribution, the capacity to do it for the weakest and the marginalised ones in society to affect these conditions identical to the more affluent ones. I should like to speak as an example of what we are trying to do in Lombardy by creating a health system which allows also the poorest ones to have access to private hospitals, which were accessible until yesterday only to those of medium and high incomes. Moreover, as for the school system, we are subsidizing the enrolment in non-state schools up to 50% of its cost. As you can see, I share this frame of mind and I fully endorse the idea of a social mission inherent in any government level.

Thank you again for your attention.

Federico Pepe

I wish to thank President Formigoni because he has reminded us that on the 7th October there will be a referendum on federalism. And this topic has not had, given everything that has happened in recent times, that level of interest in newspapers and other media that this problem merits. I am a man of the South, therefore I wish to testify in a precise manner that what is happening in the South is an awakening in the way that President Formigoni has indicated: a reawakening of initiatives, a reawakening of responsibility.

I do not believe that this is sufficient to refill for example the gap of infrastructures that is enormous (50% or something of that order), nevertheless there is a ferment, a desire to do it and it is on this that one must ground oneself. That is, enough with centralized financial assistance, let's roll up our sleeves, be prepared to act within a framework of solidarity.

I can add perhaps a small playful comment, if President Formigoni allows me, which is that now we must weave these aspects of internal government to the aspects of globalisation and of global governance. For the moment I find it a bit difficult to weave together these two levels we've been talking about, but surely a link exists.

Thank you.

Brian Henderson

I just would like to make a couple of comments. Obviously, I'm not one to have particular knowledge about or insight into Italian regional or national politics. But I think in terms of Europe what is happening is that these kinds of debates will continue and are ongoing within all of Europe, because the whole process of devolution, the whole process of becoming one broader Europe region has only just really been celebrated. It has not yet truly been consummated. And so it is going to be an extraordinary challenge to start looking at how different regions, different communities, and cities undertake their own initiatives to manage their own future and take care of their local challenges.

In one area, however, the one that we are more involved with as an institution is clearly in the financing side. Italy has made extraordinary forward progress in this process of devolution by allowing for the transfer of responsibility of financial obligations from the central government to the regions and municipalities, yet subjecting those entities to a broader global criteria. In other words, the governance of those communities, identities are subjected to the same rules of the market place that would be applied to better credits, or lesser credits. So you have today, much to the surprise of many investors, and even to some Italians, regions like Sicily having a better presence in international capital markets than people would otherwise have anticipated. Regions such as Sicily or the Basque country in Spain, are taking the initiative to move forward within this new construct of Europe. But going back to the points about governance, they have adapted to the new rules, and applied changes. They've initiated substantial change in their local administration to be able to take advantage and seize the opportunity of this new global or pan-European environment.

Diarmuid Martin

Well, at this stage, I'm not going to sum up what was said. But it's emerging that the future of an emerging global governance will be based on a number of very clear things. One, these frameworks, institutional, druidical, ethical frameworks on partnerships between the local, the national, the global. Between the official and the private. One problem of course is that we are making progress very slowly in these partnerships. It was stressed that the institutions we have are old, at times outdated, in dealing with the official-private debate. But the only mechanism we have to change those institutions is

through negotiations between governments, and this is, at times, a very slow and maybe an inappropriate process for the future.

I, from my standpoint of watching a broader range of international organisations, I'm particularly struck by the fact that the instruments we have for disarmament are old. They're the instruments of the Cold War. And there's a real danger that they will simply disintegrate before we have time to build up something safer. Another challenge for global governance.

The question we had here, was there in our discussion here a clash between an anthropological, ethical and a technical point of view? I don't think so. I think one of the interesting things is that we're all of here today have been reflecting on some of the deeper questions that are at issue in what we're talking about. I did not feel any clash between what others were saying. The only clash I would hope not to see is that the operators of the world economy begin to do the preaching, and that I would begin to propose the technical solutions. That's another type of cooperation that we have to find. Because ethical principles will only be realised when we have people in the field who find new models to realise them and who have the courage to go ahead and apply them in the world in which they live.

One area we didn't talk about which I think is a pity, which is going to be very important for the emergence of global governance, are research institutes, universities, where these ideas are going to come out of and where the future leaders are going to be prepared. Both in our own world, but more and more also in the developing countries.

Thank you for your patience. Thank you for your patience with me. As I said, I was the third choice to be chair, but at least I have brought the meeting to the conclusion of this part. We'll see you for drinks and for lunch.

VERSIONE ITALIANA

INTRODUZIONE di Marco Vigorelli

Senior Partner, Accenture

Globalizzazione: fenomeno nuovo o nuove modalità di un fenomeno vecchio?

La globalizzazione è sempre esistita nell'estensione del "mondo conosciuto" (la Magna Grecia, l'Impero Romano, Marco Polo in Cina, la scoperta dell'America, le Repubbliche Marinare, il periodo coloniale). La novità sta nelle modalità operative che hanno accelerato/facilitato le interrelazioni:

- *la finanziarizzazione dell'economia*
- *la comunicazione telematica / informatica*

Se il fine della globalizzazione è quello di permettere la sintesi di una disponibilità globale con la necessità locale, il suo risultato dovrebbe facilitare l'"inclusione", cioè rendere disponibili a tutti i benefici dell'economia (come ci ricorda Mons. Martin) e "ridurre le disuguaglianze".

Durante la conferenza il fenomeno della globalizzazione è stato analizzato sotto due luci culturali:

- o *quella economico/finanziaria (Henderson/Scaroni)*
- o *quella antropologica (Martin/Pepe/De Bustis)*

con implicazioni diverse su una pluralità di argomenti.

Da un'enfasi sulla prevalenza del "potere economico" e sulla priorità delle leggi di mercato, al ruolo del "potere politico" che dà le priorità ai valori "socio-economici".

Da una "centralizzazione" del potere e della detenzione del know-how tipico delle multinazionali anglosassoni, ad una "distribuzione" di entrambi in una logica di "regionalismo" e di imprenditorialità diffusa di tipo latino.

Dalla tendenziale "omogeneizzazione culturale" tipica dei grandi fenomeni di massa, alla valorizzazione del "pluralismo culturale".

Da un'enfasi sull'accumulazione di ricchezza in un'ottica "shareholder", alla focalizzazione della sua distribuzione in un'ottica "stakeholder".

Queste differenze di visioni sono collegate sia all'ambiente culturale che a quello economico in cui i vari relatori operano.

Sono visioni conflittuali o complementari?

Sicuramente sarà necessario ricercarne una convergenza.

TRASCRIZIONE

Leonardo Simonelli

Gentili Signore e Signori.

Ogni anno è un onore e un piacere dare il benvenuto a tutti i partecipanti alla nostra tradizionale conferenza annuale.

Quest'anno desidererei esprimervi, anche a nome del Consiglio dell'Italian Chamber of Commerce for the UK, la mia particolare gratitudine, perché con la vostra numerosa partecipazione avete supportato la difficile scelta operata dal Consiglio di mantenere fede all'impegno della Conferenza come previsto, nonostante i tragici eventi dell'11 Settembre negli USA.

Appare impossibile superare l'orrore e l'urto alla visione delle immagini di questo feroce attacco, che ci è stato trasmesso in diretta televisiva in tutto il mondo. Questo evento globale, la cui conseguenza è stata la tragica perdita di cittadini di varie nazionalità, è destinato ad avere un impatto sul nostro prossimo futuro, non solo sul piano economico, ma anche su quello della rivalutazione dei veri valori della vita.

Inoltre, questo atroce attacco ha avuto luogo subito dopo aver entusiasticamente celebrato l'inizio del terzo millennio. Soprattutto le economie sviluppate si sono sentite maggiormente fiduciose, coadiuvate dal progresso tecnologico e da un ciclo economico molto lungo e particolarmente positivo. In Europa in particolar modo l'ottimismo era supportato dalle conquiste nel campo dell'integrazione di mercato tra i paesi che nel passato hanno combattuto fra loro e dodici dei quali ora hanno addirittura ottenuto una stessa valuta.

Sfortunatamente il primo anno del primo centenario del nuovo millennio ha mostrato che l'umanità si sta ancora tormentando in quella sua ricerca per uno stabile e bilanciato progresso che può essere raggiunto solo tenendo in considerazione una vasta gamma di temi e di problemi.

La Conferenza dell'anno passato aveva già evidenziato la necessità per un approccio internazionale, non solo ai temi economici e ai problemi sociali, ma anche ai pericoli derivanti dall'intolleranza e dall'estremismo.

E' ora ovvio che è imperativa una risposta globale, per fronteggiare il terrorismo con efficacia e migliorare le condizioni di vita dell'umanità.

Ciò richiede la sostituzione del culto della violenza e della supremazia con la cultura della tolleranza e con una coesistenza pacifica.

E' vero che la competitività produce ancora le più solide fondamenta dell'efficienza mentre l'uguaglianza, la confusione dei valori, l'eccessiva tolleranza non sono le giuste risposte ai problemi del nostro tempo. Persino le utopistiche idee sociali ed ambientali possono compromettere un approccio realistico e politico al benessere.

Tuttavia la ricompensa per i vincitori dovrebbe basarsi sulle loro qualità e i loro impegni. Subito dopo il terrorismo, che è il peggiore metodo per fingere il raggiungimento di

obiettivi, la corruzione interviene come il peggiore male – sia la corruzione economica che quella morale.

Una governance globale, evitando una mentalità vetusta e burocratica, potrebbe essere combinata con una buona governance dell'impresa per raggiungere una crescita economica e sociale sostenibile.

La scorsa settimana ho letto un libro – prestatomi da mio figlio – scritto da Jack Welch, probabilmente il più ammirato leader negli affari del mondo. Egli sostiene che onestà e integrità devono essere le prime qualità di un amministratore delegato di un'impresa e le aziende devono sempre ricordare il loro ruolo nella società e cercare di essere utili non solo ai loro azionisti, ma anche alla più vasta comunità possibile. Non sono le imprese ad essere importanti, ma i lavoratori e i consumatori. E' mia opinione che il suo libro sulla governance aziendale contenga anche ottimi spunti per una governance globale.

Il titolo della nostra ventitreesima Conferenza appare quindi estremamente appropriato ai nostri tempi e il profilo dei nostri relatori – che voglio sinceramente ringraziare – è garanzia di qualità del dibattito. Sono fiducioso che la discussione porterà anche speranza e ottimismo specialmente se faremo in modo di proseguire con le migliori conquiste del passato e fare aggio di un uso appropriato del nuovo straordinario scenario tecnologico.

Sono anche fiducioso che il pubblico dimostrerà il proprio interesse e coinvolgimento nel dibattito rivolgendo domande.

Quest'anno, come potrete immaginare, è stato un po' più complicato organizzare il tavolo dei relatori. Il nostro prescelto Presidente della Conferenza, Renato Ruggiero, a causa di tutti i suoi impegni non ha potuto essere con voi, ma molto correttamente ci ha avvisati per tempo a mezzo di una lettera di straordinaria gentilezza.

Sfortunatamente anche il Ministro Stanca ci ha scritto lo scorso lunedì una lettera che è stata riprodotta ed è disponibile al banco accoglienza così come il testo del suo discorso e la documentazione della tavola rotonda preparatoria alla Conferenza. Quindi, solo martedì siamo stati informati che anche Rainer Masera non sarebbe stato disponibile. Siamo stati così costretti ad affidarci alla gentilezza e flessibilità degli altri componenti il tavolo dei relatori e sull'amicizia di Federico Pepe e Vincenzo de Bustis che all'ultimo minuto hanno accettato di presentare il punto di vista delle banche italiane in una ideale combinazione delle due più antiche istituzioni finanziarie al mondo.

Ovviamente il mio personale e sono sicuro che anche il vostro ringraziamento vada all'Arcivescovo Diamuid Martin che presiederà la Conferenza e, come potrete vedere dal suo curriculum, ha le migliori qualifiche possibili oltre alla saggezza della Chiesa.

Siamo orgogliosi che per il secondo anno consecutivo il Vaticano abbia accettato il nostro invito a partecipare ad un livello molto alto alla nostra Conferenza.

Sono quindi ora molto onorato di affidare il dibattito in mani così capaci e lascio a S.E. l'onore di introdurre ogni relatore che desidero ancora una volta ringraziare anche a nome del Consiglio della Camera.

E ancora grazie molte a tutti voi per la partecipazione.

Grazie.

Diarmuid Martin

Grazie.

Sono in verità Presidente per sorpresa. Spero sia una questione di fortuna della “terza prova”, avendo altri due dovuto rinunciare.

Inizierei immediatamente facendo riferimento ai tragici eventi degli ultimi due giorni negli USA e le ripercussioni nel mondo. L'undici settembre è stato, nelle parole di Papa Giovanni Paolo II, un giorno buio nella storia dell'umanità. So che molti di voi conoscevano personalmente alcuni di coloro rimasti vittime. Le nostre preghiere e comprensione vanno a loro e alle loro famiglie. E la nostra ammirazione va alla straordinaria solidarietà e coraggio che ha caratterizzato gli sforzi di salvataggio; qualcosa di tipico del popolo degli USA.

Gli eventi dell'undici settembre ci ripropongono esattamente il concetto, tema di oggi: il governo globale.

Negli ultimi anni Papa Giovanni Paolo II ha sollecitato la globalizzazione della solidarietà per accompagnare la globalizzazione economica e assicurare che i frutti della globalizzazione economica o la globalizzazione della comunicazione raggiungano tutti equanimente. In particolar modo gli emarginati. Pochi di noi che abbiamo lavorato nel promuovere questo concetto di globalizzazione di solidarietà, avrebbero mai immaginato che nello stesso periodo intensivi e scrupolosi sforzi erano profusi da altri che sistematicamente sfruttavano il più buio potenziale degli strumenti della globalizzazione attraverso uno sforzo di criminalità globale ed ora nuove e spaventose forme di terrorismo globale.

Oggi ci rendiamo conto molto più che due settimane fa che il mondo necessita di un governo globale, e che ci sono aree dove il governo, se deve essere efficace, sarà efficace solo nella misura in cui sarà globale.

Che cosa si intende per governance?

Mi ricordo non tanto tempo fa nelle sale di una conferenza delle Nazioni Unite, l'interprete francese disse che non c'era l'equivalente in francese per il neologismo inglese governance. Va solo detto che la parola governance è l'imbastardimento inglese di una parola francese. E così come accade spesso con l'inglese contemporaneo, si inventano parole. Si adattano parole. Cambiano il loro significato così che le parole acquisiscono concetti emergenti. O piuttosto acquisire nuove intuizioni in una maniera creativa e dobbiamo dire anche talvolta proditoriamente un senso vago.

Governance non è la stessa cosa di governo. E ancora, governance non include un mutevole insieme di armonizzazione di norme, standards, codici di condotta e migliori esempi.

Forse governance esprime un'idea di più vaghe e leggere norme che quelle che offrono le leggi che sono emanate dai governi. Ma governance globale richiederà in maniera crescente nuove leggi e soprattutto l'armonizzazione di una legislazione esistente e una

cooperazione tesa ad assicurare che quella stessa legislazione venga rispettata. Ma il concetto di governance non va relegato a mere regole. E' anche una questione di valori e di un'etica di valori globali. L'umana coesistenza ad ogni livello richiede un quadro di riferimento etico. L'etica è una reale dimensione dell'esistenza umana. Nessun settore della coesistenza umana può essere considerato extra territoriale quando addiuvato ad una valutazione etica o ad un discorso etico.

Questo si applica anche alla vita economica. Chiaramente un'economia di mercato necessita di un quadro di riferimento etico e giuridico capace di funzionare. I principi come la fiducia, l'onestà e la trasparenza sono la vera radice del concetto di mercato. D'altra parte una delle essenziali dimensioni di ogni etica di affari e di scambio deve essere la sua abilità a sfidarci nelle nostre attività quotidiane.

L'etica non è un libro di ricette pronto per la vita, e' piuttosto qualcosa che ci spinge ad esaminare, a valutare, a rivedere, a ripensare e persino a dubitare. L'etica deve essere richiesta. Non deve mai lasciarci comodi. L'etica è lo strumento che ci obbliga ad esaminare i nostri comportamenti di condotta in relazione alla natura della nostra umanità, nella sua più profonda dimensione e alla natura della nostra responsabilità.

Come quindi l'etica si applica agli affari e alla governance globale, all'abilità di governare l'economia globale?

Ed ecco nuovamente: sono consapevole che probabilmente governare non è il verbo che uno dovrebbe usare quando si parla di governance.

Il governo politico, la governance si occupa delle strutture, elabora nuove architetture.

Il mio computer mi ha dato alcuni sinonimi di governance ed è un computer moderno, ma non dimostra di comprendere propriamente la parola. I sinonimi erano "supremazia, dominio e potere".

Forse più interessante si è dimostrato il contrario: "debolezza".

Così si dovrebbe dire che il mondo sarà più debole se non possiamo trovare strutture appropriate per la governance.

Ora quando si parla di governance ed economia, c'è un'innata opposizione nel concetto di moderna economia a qualsiasi cosa che non sia una minimale ed esterna interferenza. Tuttavia penso che sia possibile identificare alcune spinte a ciò che può costruire un'etica per una governance globale degli affari e dell'economia.

Prenderò in considerazione 4 o 5 principi.

Il primo è veramente semplice. Ed è il termine globale, che usiamo, che deve essere inteso nel suo significato più pieno.

Potremmo dedicare la rimanente parte della giornata per discutere la natura di un'economia globale, dei vantaggi e svantaggi che comporta. Ma vorrei insistere fin dall'inizio su un semplice punto: un'economia globale deve essere realmente globale; ciò da un senso di reale completezza. Un sistema economico che relega ai suoi margini enormi settori di popolazione o intere regioni del mondo sarà sempre fragile e meno efficace. L'inclusione del più vasto numero possibile di popolazioni o nazioni tra i protagonisti è un primario interesse dell'economia globale.

Un'economia globale che produce massicce esclusioni non sarà né globale né stabile.

L'esclusione è moralmente negativa. L'inclusione è, viceversa, un valore economico.

Ma approfondiamo il discorso in termini di un'economia moderna. Un'economia moderna è un'economia basata sulla conoscenza.

Il successo di un'economia moderna è profondamente legato alla possibilità di accedere alla conoscenza e alla gestione delle conoscenze; la principale fonte di una tale economia è l'essere umano con la sua creatività e capacità di innovare.

Papa Giovanni Paolo, già 10 anni fa nella sua enciclica (Centesimus Annus), nota che mentre una volta il fattore decisivo della produzione era la terra, più tardi il capitale, oggi il fattore decisivo è in misura crescente l'uomo stesso. Con ciò si intende il suo sapere, il suo sapere scientifico, così come la sua abilità a percepire i bisogni degli altri e a soddisfarli.

Si può dire che più si investe nello sviluppo di una persona, più la si rende attrezzata a fornire il proprio apporto all'economia.

L'investimento nelle persone, e in quelle infrastrutture sociali che valorizzano la capacità umana, non possono più a lungo essere prerogativa unica del regno della filantropia.

Investire nelle persone costituisce un elemento di ogni sano programma di investimento economico.

Il concetto di mercato, di economia di mercato, è collegato anche all'idea di un individuo fatto per natura come un individuo attivo, un protagonista dotato di creatività e capacità innovativa.

L'iniziativa economica è una capacità naturale, un diritto naturale delle persone che deve essere promosso.

Gli affari, il mercato, la proprietà privata, la responsabilità derivante dall'uso della proprietà privata, così come la libera creatività umana nel campo dell'economia, sono tutte manifestazioni di quella fondamentale dignità e creatività delle persone umane.

Credo questo sia qualcosa che il Presidente Formigoni stava accennando ieri sera in merito al suo tentativo di strutturare una regione in Italia, portando il processo decisionale più prossimo alle aree dove il genio umano e la creatività umana possono emergere spontaneamente.

Se diamo uno sguardo a questo concetto vedremo che la definizione di povertà nel mondo di oggi deve cambiare. La povertà non è semplicemente mancanza di reddito. E' anche collegato al campo delle capacità umane. Per me povertà è incapacità a realizzare il potenziale divino che è in ogni persona. E' l'incapacità a realizzare l'immagine di Dio che ognuno ha.

Così combattere la povertà non è solo una questione filantropica.

Non è questione di applicare politiche. E' questione di abilitare la gente. Se le misure sociali creano un aumento di reddito, ma anche una maggiore dipendenza, esse non hanno funzionato. L'obiettivo della politica economica e sociale deve essere stabilito (ed ancora questo è stato sottolineato dal Presidente Formigoni ieri sera) per stabilire comunità umane che fioriscano economicamente e si integrino in un contesto globale.

Ora per alcuni potrebbe essere stata una sorpresa sentire negli ultimi anni le istituzioni finanziarie internazionali identificare come primario obiettivo o uno dei primari obiettivi, la lotta contro la povertà. Ma combattere contro la povertà significa combattere contro l'esclusione.

Combattere contro la povertà significa assicurare accesso all'opportunità economica a tutti coloro che sono attivi protagonisti della società nella quale vivono. Ed anche questo si avvicina al principio - fondamentale - di un'economia di mercato che si vede come uno strumento per realizzare e sfidare l'iniziativa umana.

Così un nuovo sistema emergente di governance globale deve includere la ricerca dell'identificazione delle migliori esperienze che aiutino ad assicurare che c'è investimento nelle persone. Ma nel senso che le persone sono autorizzate a realizzare il loro potenziale donato da Dio. E che il più vasto numero di persone può essere un attivo protagonista dell'economia e delle società.

La maggioranza della gente per questo tenterà di lavorare come prima risorsa per acquisire quel tipo di autonomia. Qui sappiamo che non sono i governi che creano lavoro e posti di lavoro, ma gli affari.

E parte delle nuove strutture dei governi globali dovrà essere il governo dei quadri di riferimento che faciliteranno investimenti per la creazione di una nuova impresa.

Un'economia moderna non funzionerà certo fuori dal contesto di un quadro di riferimento base etico ed ecclesiastico.

Ancora Papa Giovanni Paolo ha sottolineato che l'attività economica, in particolar modo l'attività di un'economia di mercato, non può essere svolta nell'assenza di istituzioni giuridiche o politiche.. Ed è il ruolo dei governi di assicurare che esista e funzioni un'adeguata cornice istituzionale in cui si possa perseguire lo sviluppo dell'economia. I governi possono creare la cornice. Ma la creazione degli affari, la creazione della cultura degli affari, così come la formazione di nuovi imprenditori possono avvenire solo attraverso la comunità degli affari stessa.

Ciò ha forti ripercussioni sullo sviluppo della politica - politica con riguardo allo sviluppo dei paesi più poveri. Nel passato troppo poco è stato fatto per creare una cornice giuridica in grado di favorire gli investimenti. Ancora molti sforzi dovranno essere profusi lavorando con i giovani imprenditori nello sviluppare paesi, costituendo Camere di Commercio, rinforzando e sostenendo quella cultura degli affari che emerge. E tutto ciò ritorna ad un fondamentale principio, come detto, che è quello di sottolineare la centralità della persona umana con le sue capacità creative.

Le leggi, soprattutto quelle che facilitano la trasparenza, la sincerità, che condannano la discriminazione, sono molto importanti per creare questo clima di inclusione, che sottolineo è essenziale per una governance globale. Ma così come l'uguaglianza, l'inclusione non può essere acquisita per decreto.

Le politiche devono concentrarsi sugli strumenti per facilitare l'inclusione, per mantenere l'inclusione, specialmente di fronte a crisi e shock in cui il vulnerabile tende ad essere la prima vittima. C'è un senso nel quale il principio teologico della preferenza verso i poveri, un principio che fu enunciato per la Chiesa e per tutti i Cristiani come parte della loro identità religiosa, ha un'applicazione più vasta.

L'inclusione, la creazione di un mercato globale inclusivo, sarà solo il risultato di politiche che dedicano attenzione prioritaria agli effetti sui più emarginati e la maggior parte degli ambiti di un'economia e persone che si faranno carico dell'abilità e gli specifici bisogni dei più poveri.

Uno degli errori di certe tendenze nelle politiche di sviluppo è stata l'incapacità di rispondere velocemente ai contraccolpi.

Per esempio abbiamo profuso profondi sforzi nel generare programmi di alleviamento dei debiti per contrastare la povertà. Ma un semplice incremento del prezzo del petrolio renderà del tutto relativi quei vantaggi per i paesi più poveri che dipendono dall'importazione di petrolio.

Dobbiamo avere maggiore coerenza ed essere pronti a reagire prontamente agli effetti degli shock.

Fermi restando questi principi che stiamo osservando, voglio arrivare ad un altro aspetto dell'inclusione.

Voglio riportare ancora letteralmente Papa Giovanni Paolo II. Egli parla del pericolo di assolutizzare l'economia. Egli sa che la libertà economica è solo un elemento della libertà umana. E quando diventa autonoma, quando cioè l'uomo è visto più come un produttore o consumatore di beni piuttosto che un soggetto che produce e consuma per vivere, allora la libertà economica perde il suo legame con la persona umana e finisce per alienarsi e opprimerli.

Questo significa che la politica economica deve tenere in considerazione l'intera persona, la persona umana nella sua integrità. Ogni persona, l'intera persona.

Una visione di sviluppo umano integrale deve essere alla base della politica economica e dello sviluppo della politica. Per esempio, la struttura di sviluppo proposta dalla Banca Mondiale, alcuni dei nuovi obiettivi di sviluppo che sono emersi ad esempio dall'OECD dopo il summit mondiale post-1985 di Copenhagen e il summit del Millennio delle Nazioni Unite dell'anno scorso. Questi sono obiettivi particolarmente mirati al miglioramento delle capacità dei più emarginati a diventare attivi protagonisti del loro sviluppo e delle comunità in cui vivono.

Ciò significa che dobbiamo tenere in considerazione le più vaste dimensioni umane e spirituali della persona umana.

E questo terrà in considerazione particolarmente la natura del lavoro. Il lavoro non può essere visto semplicemente in un'ottica di costi e vantaggi comparati. Ed ancora permettetemi di citare Papa Giovanni Paolo. Egli dice che una comunità di affari non può essere considerata solo come una società di beni capitali. E' anche una società di persone nella quale le persone stesse partecipano in modi differenti e con differenti responsabilità.

E così arrivo ad un ultimo principio. Il principio dell'unità della famiglia umana. Il principio dell'unità della famiglia umana sottolinea alcuni limiti dell'economia di mercato.

Ancora una volta cito Papa Giovanni Paolo nel Centesimus Annus in cui dice che a livello di singole nazioni e di relazioni internazionali, il libero mercato è lo strumento più efficace per utilizzare risorse e soddisfare necessità. Ma il Papa immediatamente risponde che ci sono, tuttavia, molte necessità umane che non trovano spazio nel mercato. Ed è un rigido compito della giustizia e della verità non permettere che coloro che manifestano tali necessità soccombano.

Anche prima della logica di uno scambio giusto di beni e di una forma di giustizia adeguata, deve esistere qualcosa che è dovuta all'uomo stesso perchè è uomo per ragione della sua nobile dignità.

Una delle nuove sfide che dovremo affrontare immediatamente nei prossimi mesi e anni è quella di affrontare l'impatto di diverse culture, civiltà, strutture di valore e religioni in questo nostro mondo globale che sta nascendo.

Così molti di noi si stanno chiedendo cosa c'è nel nostro sistema occidentale che era rappresentato dal World Trade Center e da coloro che ci lavoravano - che significa anche quindi per molti versi noi - che ha generato una così violenta reazione e odio?

Era forse semplicemente un atto di cieco fanatismo o del male?

Oppure c'è qualcosa nel sistema che rappresentiamo che ha rappresentato insensibilità, chiusura, atteggiamenti di sufficienza del nostro mondo nella forma di molte ineguaglianze che dividono? Eravamo forse insensibili all'esclusione? Eravamo forse inadeguati a promuovere l'inclusione?

L'ineguale distribuzione nell'accesso al digitale, o ancora più drammaticamente alla salute e all'educazione, se non affrontata, diventerà la maggiore sfida per il futuro di un'economia globale e una società globale. Queste divisioni formano le radici di probabili maggiori divisioni strutturali nel mondo di domani.

Così, è sulla base di una potente riaffermazione del principio dell'unità del genere umano, che la nostra forte filosofia individualista è completata dai concetti di solidarietà e responsabilità di tutti.

E' questo principio di unità della famiglia umana che pone una sfida all'etica dei nostri giorni e al nostro desiderio di governance globale. Abbiamo un'etica dei giorni moderni basata fondamentalmente sull'uguaglianza, ma che ha ancora prodotto un mondo di crescenti ineguaglianze ed esclusione. Il principio dell'unità della famiglia umana è il principio primordiale dell'inclusione ed è il criterio fondamentale per valutare i frutti della globalizzazione.

Richiede l'inclusione di tutti e la responsabilità di tutti per lavorare per l'inclusione.

Terminerò tuttavia con un'annotazione più positiva.

E lo faccio citando ancora citando un messaggio di Papa Giovanni Paolo II all'inizio di quest'anno, nel quale dice che la globalizzazione, pur con tutti suoi rischi, offre anche delle eccezionali e promettenti opportunità, precisamente nell'ottica di rendere possibile all'umanità di diventare una singola famiglia basata sui valori di giustizia, uguaglianza e solidarietà.

Grazie.

Ho ora l'onore di proseguire presentando i nostri altri relatori di questa mattina. Il primo è Brian Henderson. Brian ed io ci siamo incontrati l'ultima volta in un'occasione in cui nessuno di noi due sapeva dove ci trovavamo.

Potrebbe sembrare una strana cosa da raccontare, ma entrambi ci siamo trovati rinchiusi all'incontro dei Governatori della Banca Mondiale e del Fondo Monetario Internazionale a Praga.

Dopo diverse negoziazioni e movimenti della polizia fummo messi tutti su un treno e portati all'altro capo della città dove ci siamo trovati del tutto inconsapevoli su dove fossimo. E grazie alla moderna globalizzazione e i telefoni cellulari la maggior parte di noi fu in grado di contattare gli autisti che vennero a prenderci.

Ci siamo incontrati anche in un'altra occasione circa due anni fa, un'occasione molto significativa di una conferenza tenuta all'Università Cattolica degli USA per trattare la questione del debito internazionale - una conferenza che ritengo abbia avuto in qualche modo un' influenza significativa nella politica degli USA in quel periodo.

Passo quindi la parola ora a Brian Henderson.

Brian Henderson

Molte grazie.

Arcivescovo, deve essere grazie alla mia buona educazione Cattolica che rimango in piedi perché mi fu sempre detto in classe di alzarmi in piedi quando si è chiamati a parlare. Così è molto piacevole essere qui. Grazie per l'introduzione.

Vorrei anche dire che lei dovrebbe ricevere un applauso per i suoi sforzi e quelli della Chiesa sul tema del continuo sforzo nel provare a risolvere il problema del miglioramento del debito.

La conferenza che ha avuto luogo al Seaton Hall University 2 anni fa fu una di quelle in cui, io ritengo, il dibattito fu molto centrato e particolarmente interessante per il pubblico. Credo anche che sia molto utile tenere in considerazione gli sforzi della Chiesa, e in particolare del Consiglio statunitense dei Vescovi a quel tempo, nel far sì che i partecipanti a quella particolare conferenza non solo rappresentassero il mondo di Wall Street e le banche commerciali, ma comprendessero anche l'allora Ministro Larry Summers e l'amministratore delegato del Fondo Monetario Internazionale.

Penso che la maggior parte di voi, specialmente quelli del settore bancario, abbiano visto un sostanziale progresso nella riduzione del debito attraverso l'iniziativa HIPC della Banca Mondiale.

E così, mentre è vero che c'è ancora molto da fare, ritengo che l'inizio sia stato particolarmente significativo.

In ogni caso penso che ci si dovrebbe congratulare con il Dott. Simonelli e il suo team per aver dimostrato coraggio nell'insistere a che noi ci incontrassimo qui oggi, nonostante i recenti eventi. Mi spiace solo, come a tutti voi, che le riunioni della Banca Mondiale / IMF che seguono sempre questa conferenza, hanno dovuto essere posposte; d'altra parte la programmazione e i problemi di sicurezza lo hanno reso inevitabile.

L'affluenza di oggi è una forte conferma dell'importanza di riunioni come questa. Questo forum annuale è sempre stata un'occasione benvenuta per tutti noi per riflettere sui collegamenti tra commercio, governance aziendale, governance in generale, ed aggiungerei anche responsabilità aziendale. Ora questi temi sono diventati molto più urgenti.

Sospetto di essere veramente nella stessa posizione della maggior parte dei relatori di oggi, nel senso che il discorso che avevo pensato di fare un mese fa non sembra più appropriato o pertinente. Una recente copertina dell'Economist ha mostrato un'immagine della bassa Manhattan ore prima dell'attacco. In alto il titolo citava: "il giorno in cui il mondo cambiò".

Così è come ci sentiamo. Stiamo andando verso un mondo molto cambiato. L'anno scorso a questa conferenza, qualcuno avrebbe mai immaginato le circostanze con le quali ci saremmo incontrati oggi? L'attacco terroristico agli USA è motivo di preoccupazione, insicurezza e tristezza - visto che noi a Merrill Lynch ci addoloriamo oggi e manterremo sempre il dolore per i nostri amici e colleghi assassinati l'11 settembre.

Improvvisamente, tutti noi che lavoriamo per cercare di promuovere il commercio, la libertà e la prosperità nel mondo ci troviamo in prima linea di un conflitto che ha per oggetto la globalizzazione. La nostra responsabilità in questo conflitto e il modo in cui ci governiamo, come già ho suggerito, diventeranno questioni sempre più critiche negli anni a venire. Questo è in realtà il mio tema di oggi.

In appena poche decadi, abbiamo assistito ad una notevole trasformazione economica - sicuramente unica nella storia. Alcuni dati, credo, possono aiutare a chiarire il concetto:

- Oggi i mercati azionari nel mondo sono 11 volte più ampi che nel 1983.

- Il PIL globale è triplicato durante lo stesso periodo.
- I fondi pensione nel mondo sono passati da 1.9 trilioni di dollari nel 1983 a 10.4 trilioni di dollari alla fine del 1999.
- Una generazione fa Merrill Lynch operava appena in 10 paesi. Oggi possiamo essere trovati in 43 nazioni del mondo.

Questi numeri ci raccontano una storia economica importante. Ci chiariscono che il potere economico non è, come alcuni asseriscono, concentrato esclusivamente negli USA. Ma quei numeri si inseriscono anche in una storia più ampia. La fine del comunismo ha abbattuto muri, non solo a Berlino, ma anche nelle menti e nei cuori di gente in tutto il mondo.

Questo evento sconvolgente sembra aver provato, una volta per tutte, che la democrazia e il capitalismo offrono la speranza migliore per coloro che vogliono una vita migliore per se' e per i propri figli.

L'apertura di mercati una volta chiusi è stata possibile non solo grazie a cambiamenti politici, ma anche grazie allo sviluppo tecnologico. La rivoluzione dei computer e delle telecomunicazioni ha reso possibile ai capitali di circumnavigare il mondo quasi alla velocità del pensiero. L'informazione - una volta il bene più raro nei paesi meno sviluppati - è ora a portata di un solo click di mouse.

Tutto ciò è accaduto rapidamente. La globalizzazione è sembrata così inevitabile che la sua avanzata non ha vacillato di fronte ad attacchi o crisi profonde, come ad esempio la crisi del Peso messicano nel 1994, la crisi asiatica del 1997, la crisi del debito russo del 1998 e le collegate sfide sistemiche legate al potenziale fallimento della gestione di capitale a lungo termine.

Di fronte a tutto ciò, la globalizzazione ha proseguito rapidamente. Ma ci sono state conseguenze economiche, anche se non abbiamo prestato sufficiente attenzione. La globalizzazione, come sostenero' tra breve, è la più grande forza per la prosperità globale. Ma presenta enormi sfide.

Questa idea non è nuova. Joseph Schumpeter descrisse i meccanismi del capitalismo democratico come una "distruzione creativa". Voleva significare che ogni scoperta innovativa, ogni modo nuovo di fare le cose, deve inevitabilmente soppiantare approcci meno funzionali. Questo processo porta crescita economica e maggiore libertà, ma causa anche insicurezza nel breve periodo e, in molti casi, ineguaglianza e dislocazione sociale nella misura in cui i vecchi ordini economici vengono capovolti.

Queste ineguaglianze - sia percepite sia reali - ritengo siano la causa che ha portato a dimostrazioni negli USA ed Europa, condotte da forze che hanno sperato di trasformare la globalizzazione in un coro di protesta contro il capitalismo democratico. E' una forza che a volte trascuriamo di considerare, ma alla quale comunque dobbiamo rispondere. I detrattori della globalizzazione si concentrano solo sul lato negativo. Vedono lavori persi, senza pero' vedere i diversi posti di lavoro e opportunità create. Vedono barriere buttate giù, ma non scorgono la diffusione di una maggiore uguaglianza e prosperità. Non vedono la promessa di un futuro migliore, solo lo sconforto del presente e

l'abbandono del passato. Vedono la distruzione di Schumpeter, ma non la sua creatività. In questo sono di corte vedute. Ma lo siamo stati anche noi.

Noi - e mi riferisco sia al settore pubblico che a quello settore privato - non ci siamo accorti della necessità di difendere meglio la causa della globalizzazione, particolarmente per coloro le cui vite vengono toccate piu' da vicino da questi processi. Dobbiamo evidenziare non solo le conseguenze della globalizzazione, ma anche le opportunità. Dobbiamo dimostrare che l'integrazione, il consolidamento tra i settori e che i confini aperti non sono solo un beneficio economico, ma alla fine un beneficio sociale.

Invece, a seguito del tumultuoso crollo del comunismo, abbiamo messo occhiali colorati di rosa e abbiamo semplicemente presupposto che la globalizzazione fosse una nuova legge newtoniana della fisica. Abbiamo pensato che fosse accaduto come prodotto di un'immutevole legge fisica dell'economia internazionale.

Non abbiamo invece considerato che la globalizzazione è prima di tutto un'idea che necessita di promotori e difensori. Abbiamo un debito con gli anti global, perché ci hanno costretto a confrontarci con la realtà. Ci hanno insegnato che la globalizzazione ha bisogno di essere spiegata meglio per essere accettata.

Ciò che è evidente di per sé per noi, potrebbe non esserlo per qualcun altro. Discorsi ragionati e argomentazioni serie possono aiutarci solo fino ad un certo punto. Ora abbiamo capito che ciò che è accaduto nelle strade di Seattle e di Genova è stata solo una reazione temperata all'integrazione dei mercati ed economie mondiali. Perché ora la globalizzazione è sotto attacco e non da parte dei protestanti nelle strade, ma dei terroristi che trasformano aerei in missili.

Ma noi tutti - i proponenti e gli attuatori della globalizzazione - dobbiamo riuscire a capire il significato di queste azioni. Il capitalismo democratico e gli USA non sono stati gli unici obiettivi degli attacchi dell'11 settembre a New York e Washington. Anche la globalizzazione è l'obiettivo chiave degli estremisti che supportano la rete del terrore responsabile di questi attacchi.

Il rappresentante del Commercio statunitense Robert Zoellick ha recentemente scritto sul Washington Post "I terroristi hanno scelto di proposito le torri del WTC come loro obiettivo" Quale più sfacciato messaggio avrebbero potuto mandarci? Il WTC è il cuore e l'anima della globalizzazione. Forse hanno pensato che distruggendo gli edifici intitolati alla globalizzazione avrebbero poi distrutto anche il commercio mondiale.

In uno schema architettato con cura c'è un punto dove la loro logica mortale crolla. Sulla scia di questi attacchi, il nostro impegno all'integrazione globale dei mercati finanziari e del commercio non solo è richiesto - ma è anche conveniente. Questo potrebbe sembrare anzitutto un risultato inaspettato.

Quando il nostro sistema di apertura e commercio internazionale è sotto attacco, la prima tentazione è di ritirarsi in una forma di isolamento, innalzare barriere, rendere i confini impenetrabili, discostarsi dal mondo esterno.

Ma in queste circostanze, lo sforzo di combattere il terrore e tutte le altre forze che minacciano la comunità globale richiedono una cooperazione sempre ampia e sempre piu' stretta. Ciò che appare come una minaccia è in realtà un'opportunità. Ora piu' che mai e' necessario creare un sistema di leggi e usi per la comunità d'affari che opera su

scala globale. Un sistema che appiani il campo da gioco per tutti i partecipanti ed i loro rispettivi utenti. Qui abbiamo bisogno più che di semplice retorica. Su questo punto, lasciatemi essere franco: la mancanza di trasparenza finanziaria in molti paesi, l'assenza di meccanismi di mercato aperto e la persistenza di un capitalismo clientelare hanno sempre rappresentato il tallone d'achille della globalizzazione.

Ci siamo sempre dichiarati apertamente contrari a queste pratiche, ma gli eventi dell'11 settembre ci costringono ora a porvi rimedio con estrema urgenza e, in questo senso, ci hanno anche dato una nuova opportunità'.

Ritengo che la repressione degli atti terroristici internazionali richiederà maggiore cooperazione tra i mercati e i governi mondiali. Ci sarà una maggiore necessità di armonizzare i nostri standards, di lavorare l'un con l'altro e di chiudere le scappatoie che il mondo criminale si è dimostrato da tempo in grado di utilizzare. L'Europa potrebbe prendere l'iniziativa su questo fronte, e così potremmo costruire un ponte verso coloro che rimangono sospettosi ma non ostili a un mercato finanziario globale.

I benefici sono potenzialmente enormi.

Se i mercati del mondo possono lavorare insieme allora i risultati saranno chiaramente visibili:

- il riciclaggio di valuta diventerà molto più difficile
- il tentativo di copertura di attività finanziarie illecite non resterà più impunito;
- una luce più chiara risplenderà presto agli angoli della strada del commercio internazionale.

Questi abusi di mercato, che spesso sono stati trattati come marginali, diventeranno temi di sicurezza nazionale ai più alti livelli.

Quindi tutte le scappatoie che permettono un abuso nel sistema bancario globale affronteranno e si troveranno a fare i conti con controlli molto più restrittivi, processo peraltro già avviato. Questo è il principale impegno della governance globale negli anni a venire.

Ci sarà un reale esame di quanto i mercati globali devono lavorare insieme per evitare di diventare un paradiso per l'attività criminale. Tutto sarà soggetto a discussione. Ho il sospetto che anche le leggi sul segreto bancario saranno soggette ad ulteriori controlli.

Ad ogni modo nell'immediata conseguenza dell'11 settembre ci sono segni incoraggianti affinché i nostri governi capiscano la necessità di proteggere l'integrità dei mercati finanziari:

- gli USA hanno appena annunciato una task force di alto livello per combattere il riciclaggio di valuta legato al terrorismo e hanno preso misure per congelare beni americani di noti gruppi di terroristi;
- le autorità di regolamentazione europee e giapponesi hanno dato avvio ad investigazioni su accuse di "vendita a breve" legate a recenti attività sul mercato.
- la scorsa settimana ECOFIN, l'incontro di tutti i Ministri finanziari dell'Unione Europea, ha posto speciale enfasi sulla Direttiva sugli Abusi di mercato che riguarda attività finanziarie legate al terrorismo.

Tuttavia, nel frattempo, esponenti di punta del Parlamento Europeo sono stati molto espliciti nel riconoscere che l'armonizzazione degli standard globali non è più produttiva né soddisfacente. Le cifre che hanno fornito dimostrano che il riciclaggio di denaro e la manipolazione del mercato rimangono un serio problema.

Un esempio: tra il 1995 e il 2000 ci sono state solo 19 condanne in sede penale per insider trading nel Regno Unito, Germania, Francia e Italia. Nello stesso periodo ce ne sono state meno di 46 nel solo tribunale del distretto di Manhattan.

Ci sono ragioni alla base di per queste disparità. Le leggi che governano l'insider trading sono relativamente nuove in Europa. Chiaramente i mercati stanno facendo progressi in questo senso, ma la vigilanza e la governance sono rimaste indietro. Non c'è ragione perché questo non possa cambiare. Sicuramente alcuni di voi ricorderanno che fu il SEC spagnolo o il CNVM le cui investigazioni portarono al crollo della Drexell Burnham Lambert.

So che l'Europa si è impegnata per l'armonizzazione che aiuterà ad estirpare le attività finanziarie illecite. Il piano dei servizi finanziari dell'Unione Europea offre un'ampia gamma di direttive che armonizzeranno i regolamenti entro il 2005. Spero che i recenti eventi spingano ad un'accelerazione di questo processo. Ma a prescindere dalle specifiche iniziative o della pianificazione temporale, la trasparenza sarà sempre la chiave. Il capitalismo è basato sulla trasparenza perché il capitalismo è governato, come ogni società civile, da leggi che sono applicate indipendentemente dalla condizione sociale o dalle conoscenze.

L'eminente pensatore americano Michael Novak scrisse un libro chiamato "Lo spirito del capitalismo democratico" che spiega questo concetto meglio che in ogni altro testo a me noto. Novak pone la questione nei seguenti termini, cito testualmente: "Il mondo degli affari non può sopravvivere senza la regolazione normativa. Il rispetto dei contratti di lungo termine dipende dal rispetto delle leggi. In America diamo spesso per scontato l'esistenza di una regolamentazione normativa e capiamo appena quanto fragile possa essere".

In altre parole, il capitalismo funziona perché è basato sulla fiducia. Gli esseri umani possono operare solo in un'atmosfera di fiducia. E la fiducia è difficile da mantenere perché è anche parte della natura umana cercare di aggirare le regole.

Ci sono certamente parti del mondo che resistono alla trasparenza. Queste funzionano secondo un diverso insieme di principi guida. Hanno un diverso concetto di che cosa è la fiducia. Francis Fukuyama che è uno dei più profondi pensatori mondiali in materia, fa riferimento ai "sistemi di fiducia". Questi sistemi variano da cultura a cultura. Possono essere forse basati sulle conoscenze familiari - che risultano poi in evidenti favoritismi - piuttosto che sulle regole impersonali di equità che governano il capitalismo democratico.

La sfida della globalizzazione è stata di raggiungere quelle reti di fiducia anche quando seguono diversi precetti. Ed è stato difficile su entrambi i fronti. Per le reti locali di fiducia, la domanda di trasparenza è un po' come chiedere l'accesso ai segreti nella famiglia. Stiamo chiedendo di operare secondo le nostre regole piuttosto che secondo le loro. E' una sfida culturale, politica e morale.

Ma ora ci troviamo tutti di fronte ad una minaccia globale, ciò che è incoraggiante è quanto prontamente altre nazioni in altre reti di fiducia hanno offerto il loro aiuto nello sforzo mondiale per distruggere la rete del terrore privandola delle sue risorse finanziarie. Vogliono stare con noi. Dobbiamo dar loro ogni incentivo per abbracciare la regola della legge.

Questo processo di armonizzazione non si esaurirà tutto in una volta. Potrebbe cominciare qui in Europa dove le innaturali barriere ancora in vigore stanno cadendo come parte del tentativo di aumentare sicurezza e cooperazione delle regioni. Ma io credo che nei prossimi mesi e anni vedremo una distinta preferenza verso l'integrazione economica. Sicuramente è stato molto sorprendente che le Banche Centrali: Americana, Canadese ed Europea si siano mosse in relativa armonia, quasi immediatamente dopo gli eventi dell'11 settembre, abbassando simultaneamente i tassi di interesse. Questo ovviamente accade spesso. Ma ora io credo ci sia un tacito e volontario sforzo per allineare le nostre economie ancora più strettamente. Ed è proprio questa la direzione verso cui procedere.

Il nostro obiettivo dovrebbe essere chiaro: creare un ambiente basato sulla fiducia e apertura, sia per coloro che operano nell'industria finanziaria sia per coloro la cui vita ne viene in qualche modo influenzata. La nostra platea di riferimento è costituita dagli azionisti, dal pubblico che investe, dai clienti che emettono titoli finanziari e dal pubblico in generale. Questi considerano il nostro comportamento come segno di legittimazione della globalizzazione. E questo ha un suo significato. Noi parliamo molto di responsabilità di impresa. Ed è ora chiaro che l'applicazione delle regole esistenti in maniera equa ad ogni soggetto di mercato, indipendentemente dalla giurisdizione di riferimento, costituisce un'importantissima responsabilità aziendale.

E così, chiudendo, vorrei sottolineare con forza che la causa della globalizzazione e dell'apertura dell'economia non ha mai conosciuto un momento più opportuno per essere sostenuta. Insieme possiamo lavorare con successo in questa direzione. Le sfide sono ormai note: diverse culture, diverse lingue, diverse economie che si sono sviluppate in un capitalismo clientelare e così via. I principi con cui affrontare questi problemi rimangono comunque invariati.

L'altra nostra sfida proviene dalle voci critiche della globalizzazione che non hanno un intento distruttivo, ma che semplicemente non comprendono il contributo offerto dalla globalizzazione alla prosperità. Dobbiamo riuscire a raggiungerli e trasformarli in alleati nel perseguire la nostra causa.

Credo che dovrebbe essere facile da fare. Un nemico comune che ha colpito l'11 settembre dovrebbe unirli tutti. Dovremmo lavorare insieme per assicurare che un'economia globale sia una forza che può sradicare cospirazioni e manipolazioni di mercato.

Se ci impegnamo ad essere coerenti ai nostri principi, credo potremo aspettarci un'ulteriore estensione di una globalizzazione sana, viva ed economicamente vantaggiosa. Inoltre, aprendo ulteriormente il nostro sistema, abbattendo barriere arbitrarie al commercio e alla finanza ed applicando le stesse regole ad ogni attore finanziario, troveremo sicuramente sempre più alleati alla nostra causa per la creazione di un mondo più prospero, ricco di opportunità per tutti.

Grazie molte.

Diarmuid Martin

Grazie molte. Quando l'ho vista in piedi mi sono detto che normalmente è l'uomo di Chiesa che dovrebbe andare al pulpito e gli altri sedere attorno al tavolo. Ma sfortunatamente non avevo capito che c'era un pulpito. D'altra parte ognuno è libero di parlare da dove si sente più a suo agio.

Il nostro prossimo relatore è il Prof. Federico Pepe, che può scegliere se adottare un approccio basato sulla sua precedente carriera, quella di accademico, o sulla sua posizione attuale, quella di Presidente del Banco di Napoli.

Federico Pepe

Grazie Sua Eccellenza.

Signore e Signori, prima di tutto lasciatemi ringraziare la Camera di Commercio Italiana per il Regno Unito e il suo Presidente, Leonardo Simonelli, per il gentile invito a questo incontro.

Questo è un periodo in cui ognuno di noi dovrebbe riflettere e capire meglio cosa sta succedendo.

Se il tempo lo permette mi riferirò alla banca che rappresento, il Banco di Napoli, e alla situazione del Mezzogiorno, ma prima di tutto vorrei aggiungere i miei commenti ai recenti eventi. Certo non voglio ripetere quello che Brian Henderson ci ha detto così bene. Vorrei solo aggiungere alcune considerazioni.

Certo i criminali sono criminali. Gli sviluppi tecnologici sono un fattore importante, un fattore estremamente importante, nel recente successo delle economie mondiali, e la loro importanza non può essere negata. Sono qui per rimanere. Sosterranno nel futuro la progressiva crescita dell'economia mondiale. Ma, dal mio punto di vista, ritengo che abbiamo attraversato un periodo in cui il mercato è stato considerato come l'unico regolatore. Penso che questo problema abbia molti aspetti. Ha a che fare, come già menzionato, con la caduta del muro di Berlino, e con il fatto che gli Usa sono rimasti l'unico punto di riferimento al mondo. Il modello americano è stato considerato l'unico possibile ed è stato diffuso in tutto il mondo con la forza della televisione e dei nuovi mezzi di comunicazione.

A chi attribuire le conseguenze di tutto ciò? Ritengo che ci sia stata una carenza di consenso nel mondo. Questo fatto non è stato accettato. Ci sono state reazioni. I repentini cambiamenti che hanno luogo nel mondo, come è stato già detto, sono le conseguenze degli sviluppi di nuovi modi di fare le cose. Come sapete ciò ha interessato molta gente e molti paesi e in un modo molto rapido: la velocità del cambiamento è stata enorme, quindi gli effetti non sono stati assorbiti. Certo, quello che sto dicendo è che ci sono temi economici. Noi diamo certamente tutta l'importanza all'economia. D'altra parte c'è stata una carenza di attenzione su altri temi che sono di natura sociale e politica.

L'importanza dell'economia è certo là. Ma noi dobbiamo avere una visione realistica della geografia e della storia. Recentemente ho letto un pezzo pubblicato in un numero di "Foreign Affairs", la rivista americana, e quell'articolo tornava a ciò che è accaduto nell'ultimo secolo. Così non c'è niente di particolarmente nuovo. Vedete, ci sono cose che

accadono ancora. Esistono diversi casi in cui certi tipi di fenomeni che si stanno verificando ora, sono già accaduti nel passato.

Perciò credo che non abbiamo prestato sufficiente attenzione alla storia. Non abbiamo dato sufficiente attenzione alla geografia, nel senso della comprensione della natura e dello stato di ogni paese, dove si trovano, e come sarebbe la reazione in quel particolare paese, in quel particolare caso.

Ci sono cose molto interessanti che stanno accadendo. Ad esempio quello che Mr Greenspan sta facendo, cio' che sta dicendo al senato americano quando parla di un intervento circa quello che io definirei intervento dello stato nell'economia, quando parla di una manovra di enormi proporzioni a particolare beneficio delle line aeree, che sono di certo un fattore importante dell'economia. Pare che queste non possano essere lasciate sole in straordinarie difficoltà economiche. E non so se ci sia una certa veduta pragmatica di Mr Greenspan, ma a me sembra che abbia letto i libri del Prof. Keynes.

Lui ricorda cosa quel professore diceva. La visione pragmatica sta portando ancora un intervento dello stato perché il mercato in una situazione speciale e straordinaria come quella che stiamo vedendo ora, non sta producendo la soluzione. Questo è un qualcosa di nuovo. Eravamo orientati verso il mercato. Ora stiamo vedendo qualcosa che aggiunge una nuova dimensione a ciò che sta succedendo.

In ogni caso sforzi politici sono certamente necessari. Certo ci dovrà essere una reazione contro ciò che sta succedendo. Ma una cosa che è molto interessante e che penso stia succedendo, riguarda anche una più profonda comprensione degli aspetti politici e sociali del problema. Ad esempio penso che il mondo diplomatico negli ultimi anni non sia stato utilizzato efficacemente e a sufficienza; è stato utilizzato in un certo senso per affari.

Al contrario questo aggiunge una dimensione essenziale: la conoscenza dall'interno di ogni paese. E penso che le capacità diplomatiche siano oggi tremendamente necessarie per vedere la situazione, per capire veramente qual è la situazione, per capire veramente i profondi cambiamenti che si sono verificati a causa della globalizzazione.

Credo che l'approccio "caso per caso" sia necessario. Penso certamente che il problema sia tremendamente difficile. Non posso scordarmi degli errori del passato nel campo degli aiuti finanziari internazionali a certi, non tutti, i paesi sottosviluppati, quando il denaro, l'aiuto finanziario e' stato usato per pochi, che erano corrotti, che tenevano la loro gente in una situazione tremenda e usavano i loro fondi finanziari per propositi personali ed egoistici.

Costoro hanno spesso un'ingente somma di denaro per formare un esercito locale e ciò non era certo l'intento dell'aiuto finanziario. Quindi questa è una cosa estremamente importante. Non si può continuare con generosità e provare a risolvere il problema. Si deve conoscere questa realtà dal di dentro. Ci sono temi politici che devono essere affrontati da persone che si sono votate a questo genere di cose. Penso questa sia la carenza che c'è stata negli ultimi anni.

Ma un'altra cosa è l'importanza delle infrastrutture legali e istituzionali. Per esempio l'industrializzazione e lo sviluppo dell'ambiente economico nel paese ha più a che fare con le infrastrutture da un punto di vista legale e istituzionale.

Se andiamo indietro nella storia scopriamo delle cose molto, molto strane. Anche l'Europa ha raggiunto certi livelli in questo campo abbastanza recentemente, non in termini di anni, ma di secoli. Ma non tanto tempo fa. Così ci sono paesi, come per esempio la Russia, dove il cambio alla maniera occidentale di gestire tutto si sta rivelando molto difficile, perché come sapete molto bene l'infrastruttura legale là non c'è. L'infrastruttura istituzionale là non c'è.

E così non si può operare nella maniera in cui siamo abituati. Questo è un problema reale. Così queste sono le ragioni per le quali la globalizzazione non ha provato ad essere capace di diffondere i benefici ovunque. E ritengo che questo sia qualche cosa sul quale dovremo riflettere e agire di conseguenza.

Ciò che intendo è che la risposta della politica a squilibri risultanti dalla globalizzazione è veramente attesa. Le misure che sono state recentemente annunciate dai paesi maggiormente industrializzati al summit di Genova e dall'Unione Europea - ad esempio c'è un'iniziativa chiamata "tutto tranne le armi" - sono mirate ad assicurare che alle esportazioni dei 49 paesi più poveri e più arretrati al mondo sia garantito completo accesso ai nostri mercati. Si deve ricordare che l'agricoltura dei nostri paesi gode di protezione e che la produzione del mondo sottosviluppato è prevalentemente basata sull'agricoltura o sui minerali o quel tipo di beni. Purtroppo non hanno molto di più da offrire sul mercato internazionale.

La gente tende ad emigrare. E ci sono stati casi in cui l'immigrazione è stata la soluzione a certi problemi sia per i paesi ospitanti delle persone che si muovevano da un paese ad un altro, sia per i paesi che perdevano questa gente. Questi sono problemi terribili con conseguenze molto profonde. Ad esempio l'identità dei paesi che possono essere cambiati con l'introduzione di flussi dall'esterno di persone che portano i loro costumi, le loro abitudini, la loro cultura. Ma d'altra parte certamente l'immigrazione in occidente è molto ristretta, almeno in certi paesi - non so cosa stia succedendo in Italia.

Vediamo i numeri. I numeri dimostrano che ciò non ha prodotto soluzione al problema. Così a gente con un livello molto basso di vita non è permesso spostarsi laddove gli stipendi e i salari sono più alti.

Certo ci sono ragioni per le quali ciò accade. Ma certamente tutto questo sta creando risentimento. Sta creando odio. Sta creando un'immagine negativa di ciò che la globalizzazione sta facendo.

Così una risposta politica, ritengo, possa essere richiesta. Tutte queste misure di cui si è parlato, circa qualcosa che sta accadendo, sono nella giusta direzione. La diffusione del progresso nel mondo è strettamente legata al commercio, ma anche alla libertà di movimento e disponibilità di capitale. La percentuale di risparmio nei paesi arretrati è troppo bassa per soddisfare i requisiti all'investimento. Così questa è un'area in cui dobbiamo fare di più. Certo l'investimento di capitale richiede molte capacità ed una cosa che non possiamo fare è perdere il capitale. D'altra parte rimane il fatto che questa è un'area in cui dobbiamo fare di più, ovvero l'azione globale di armonizzare, tenendo in debita considerazione, il fatto che, durante i primi stadi di sviluppo, questi paesi necessariamente costruiscono un alto livello di indebitamento nei confronti dei paesi avanzati.

Conosciamo questi problemi. Conosciamo i problemi nell'area del credito. Penso che tutti voi vi rendiate conto quanto facciamo quando siamo nei nostri uffici operando nel campo del credito. Talvolta dobbiamo rifiutarci perché abbiamo un approccio che è quello richiesto dal sistema nel quale viviamo. Ma comunque c'è qualcosa che è un problema

che rimane insoluto. Forse a problemi così ampi, dilaganti e complessi può essere rivolta più attenzione, più azione innovativa dei regolamentatori internazionali.

Ma qual è il nuovo ruolo del mondo bancario e degli affari che ci si aspetta?

Così torno un po' di più sul problema delle banche nei confronti della globalizzazione. Ed ancora aggiungerò solo alcune riflessioni. Questi sono i nostri problemi dei quali noi tutti siamo consapevoli e sui quali noi tutti stiamo lavorando. Solo per citarne alcuni: la massa critica. Certo la massa critica è stata una dei principali criteri nella gestione delle banche negli anni recenti. Ma ci sono molte domande. E' un'idea giusta che la banca universale dia tutto a tutti i clienti?

Chiedetelo alla Deutsche Bank. E così scoprirete che loro sono andati, come sapete benissimo, per una ben determinata direzione. Loro si rifiutano di essere una banca universale e ottengono molto successo. La banca dovrebbe coprire una nicchia; dovrebbe andare su un particolare segmento, un segmento di prodotto.

Che cosa realmente significa globalizzazione per una banca? Come essere globali? Voi andate dalle banche americane di investimento e avrete un esempio di come essere globali. Che cosa hanno? Hanno un'immensa quantità di conoscenza. Hanno un immenso contenuto di menti nelle loro società che li rende capaci di operare globalmente.

Andiamo alle banche italiane. Noi siamo in un'istituzione legata all'Italia. Stiamo lavorando sulla dimensione e la concentrazione. Stiamo formando in ritardo in Italia ciò che sono stati chiamati i campioni nazionali. Non pensate che siano comunque troppo piccoli? Non sono sufficientemente internazionali. La comparazione con le altre banche europee non ci dice forse che sono troppo piccoli? Troppo piccoli in Europa. Non è forse vero che le nostre banche, quelle italiane, sono più banche al dettaglio in molti casi? Il che non è necessariamente una cosa sbagliata.

Penso che la vera cosa da fare in questi casi non sia di avere una regola, anche se molto semplice, su cosa fare. Guardate al mercato di ogni banca e decidete cosa fare.

Certamente la tendenza alla dimensione rimarrà un fattore molto importante comunque. La crescita della banca italiana significa crescita nel profitto, soprattutto spinta da risparmi sui costi operativi, dallo sviluppo di nuove aree di affari per gestire i risparmi privati attraverso una migliorata efficienza delle procedure di controllo del rischio del credito. Tutto ciò, ripeto, unitamente ad una forte tendenza al consolidamento e a maggiori dimensioni specialmente delle maggiori banche. I benefici raccolti dalle imprese dall'attuale tendenza sono stati e sono ancora molto meno visibili.

Intendo il servizio all'industria, alle aziende industriali e ciò è vero nei confronti delle grandi e medio piccole industrie.

Finché si tratta di qualità del servizio se si mettono a confronto le banche italiane con le altre europee nel settore dei servizi alle famiglie, non sfiguriamo. Ma resistiamo il confronto nei servizi all'industria sia di grande dimensione che medio-piccola?

Inoltre le banche italiane dovrebbero profondere maggiore energia nello sviluppo dei servizi alle imprese come proficua fonte di reddito. Oggi, ritengo, dobbiamo riconciliare le caratteristiche che il sistema bancario italiano sta dimostrando, perché c'è anche la necessità di rimanere radicati localmente.

Certe tendenze verso la grande dimensione stanno portando molto interesse agli affari finanziari più che un interesse all'economia reale. Dobbiamo riconciliare la caratteristica

che il sistema bancario sta dimostrando verso le maggiori dimensioni, con la necessità di rimanere radicati localmente e dobbiamo riconciliare la dimensione ottimale per gli affari in un nuovo scenario competitivo europeo con la necessità di supportare e accontentare le necessità delle imprese, specialmente le medio-piccole in aree come la finanza, i servizi e lo sviluppo.

Potrebbe non esserci miglioramento in queste aree se la relazione tra le istituzioni creditizie e gli operatori locali privati e pubblici non sarà rafforzato e approfondito.

Questo è sicuramente un impegno che devono prendersi gli operatori finanziari nel momento in cui diventano maggiormente coinvolti nello sviluppo del meccanismo delle economie locali.

Ciò che è anche richiesto, tuttavia, è una governance europea che deve prendere coscienza e posizione su questi problemi.

Penso che salterò, su gentile richiesta di Sua Eccellenza, tutto ciò che è legato al sud d'Italia. Forse questo farà parte di una discussione interna più tardi.

Ma per arrivare ad una conclusione, penso che proprio in questo momento della nostra storia, l'Europa possa offrire un modello di governance che fa affidamento sui valori di uguaglianza e stabilità. Un modello che possa essere un esempio di un importante passo verso il raggiungimento di una governance globale, che possa trovare la soluzione ai diversi problemi e squilibri che ostacolano lo sviluppo e la pace nel mondo. Ma anche i banchieri sono spinti a approfondire uno sforzo in prima persona.

Dobbiamo riacquistare una consapevolezza dell'importante ruolo che dobbiamo giocare. Ciò sarà supportare le nostre economie e le economie dell'intero mondo per proseguire lo sviluppo.

Grazie per la vostra attenzione.

Diarmuid Martin

Grazie molte.

Sono spiacente che la pressione del tempo ci impedisca di dare seguito ad alcune domande molto importanti che erano sorte. Devo comunque dire una cosa in merito alla questione del protezionismo europeo e l'iniziativa "Tutto tranne le armi". Penso sia doveroso notare che l'applicazione di "Tutto tranne le armi" in talune aree, che sono di enorme interesse per paesi in via di sviluppo, per esempio riso e banane, è stata ritardata per un certo numero di anni. E posso dire come rappresentante del Vaticano al WTO, che le negoziazioni future nel WTO saranno in grande difficoltà se la questione del protezionismo agricolo europeo non verrà esaminata molto rapidamente. C'è anche un crescente risentimento e una notevole impazienza rispetto a questo tema.

Ma lasciamo questo da parte. Continuiamo con il nostro ultimo relatore prima dell'interruzione. L'Amm.re Delegato della Banca Monte dei Paschi di Siena, Mr Vincenzo De Bustis. A lei la parola.

Vincenzo Figarola De Bustis

Il mio sarà un intervento molto breve. Ho accettato l'invito di Simonelli per i contenuti che abbiamo percepito dal programma, e credo che questa iniziativa sia estremamente

positiva e dovrebbe poi riproporsi - dato il tema - anche nel nostro Paese. Di governance si è parlato e scritto molto, soprattutto nell'ottica della Corporate Governance, meno - a quanto mi risulta - in termini di Global Governance. Lo spunto che Simonelli ha voluto tracciare, ripreso anche dall'Arcivescovo Martin, ha fornito indicazioni di grande apertura, che devono far riflettere anche coloro che, come me, sono più direttamente impegnati nell'operatività.

Il tema della persona all'interno delle strutture aziendali e dell'economia ha un peso molto rilevante: su questo punto vorrei leggere un breve memo che ho annotato per questo incontro, e poi concluderei con un quesito che riguarda i recenti eventi, a cavallo fra politica ed economia, in relazione ai temi oggetto della discussione odierna.

All'inizio e alla fine del circuito economico c'è l'uomo, non è solo una nota etica ma un principio dell'analisi economica già chiaro ad Adam Smith, per il quale la ricchezza delle nazioni si basa sull'abilità e sulla capacità degli uomini. Anche in azienda si può lavorare da semplici abitanti o da cittadini. Molto dipende dalla stessa capacità dell'azienda, quindi dal management, di saper generare le condizioni perché essa sia un luogo geometrico di competenze ma anche di energie emotive e cognitive, piuttosto che un non-luogo, come un aeroporto. Adriano Olivetti impose ad un giovane capo del personale di condividere il buio del lunedì mattina dell'operaio di Ivrea recandosi al lavoro alle sei del mattino, e respirare così la stessa nebbia buia degli operai. Jack Welch - già citato prima anche da Simonelli - non c'è intervista in cui non ricordi che gran parte del suo tempo lo ha trascorso incontrando i propri collaboratori, soprattutto per ascoltarli, e in cui non spieghi a quali esiti, in termini di creazione di lavoro e di valore, abbiano portato le sue note politiche aziendali. Il valore si genera anche attraverso i valori, il clima e la cultura aziendale, l'attitudine al dialogo, la qualità della comunicazione interna, nonché il livello di soddisfazione e di coinvolgimento delle persone. È un punto che rinvia al tema che ha trattato prima l'arcivescovo quando parlava di "inclusion". Quelli che ho appena ricordato sono tutti fattori sui quali si misura, al pari del cash flow o della customer satisfaction, la capacità di creare valore e, quindi, di sopravvivenza dell'azienda.

La decostruzione dell'arroganza gerarchica (spesso presente nel sistema bancario) si fonda su una capacità di leadership diffusa, quale presupposto di una più vasta employee satisfaction. Il management nella visione del proprio business, secondo quella che è l'accezione della corporate governance, è chiamato ad avere quale obiettivo di riferimento gli interessi e le differenti aspettative degli shareholders, dei clienti, ma anche del personale, delle istituzioni, e le prerogative ambientali (quindi non solo dei tradizionali azionisti). Negli Stati Uniti da tempo si insegna nelle scuole l'accountability, come senso di responsabilità personale, e si può tradurre come il senso di dover rendere conto di ciò che si fa, dei relativi criteri, punti di ispirazione, metodi e ragioni. Non c'è accountability, e quindi empowerment delle persone, che non si fondi sulla trasparenza, sul trust e sul truth, cioè sull'onestà e sulla verità.

Da questo punto di vista, nel nostro Paese bisogna crescere, sia nel settore pubblico che in quello privato, nella direzione di affermare una adeguata diffusione del servizio, inteso come risposta al bisogno dell'utente/cliente.

Nelle imprese bancarie tutto ciò rende sempre più attuali politiche orientate all'equilibrio tra la performance, il rispetto delle persone che lavorano in azienda e la centralità del cliente, nell'interpretazione da parte della banca del ruolo di istituzione partecipe del cosiddetto sviluppo sostenibile, aprendosi in questo terzo millennio anche alle dottrine sociali della Chiesa. Da questo punto di vista, l'Arcivescovo ci ha già offerto

importanti spunti di riflessione. D'altra parte, ci sono autorevoli interventi, fra cui alcuni del Governatore della Banca d'Italia, Antonio Fazio, che sono particolarmente significativi. Tra questi ne citerei due.

Nel primo - tratto dal suo libro che conosciamo tutti, "Razionalità Economica e Solidarietà" - si legge: "Chiunque sia impegnato nell'economia deve sempre essere spinto a migliorare la qualità di ciò che offre, a ridurre il costo per vincere la competizione e a far meglio degli altri. In tal modo i beni offerti nel mercato diventano progressivamente meno costosi e di migliore qualità. Se questo comportamento viene meno, questo è un principio etico, il mercato e la concorrenza non accrescono più la ricchezza, anzi la diminuiscono. Talvolta ce ne dimentichiamo".

La seconda citazione è tratta da un recente intervento del Governatore in Vaticano il 14 settembre scorso, e riguarda "Globalizzazione, progresso economico e riduzione della povertà". Qui il Governatore ricorda le parole di Papa Giovanni Paolo II pronunciate il 1 maggio 2000 e ricordate anche dall'Arcivescovo poco fa, "mai le nuove realtà, quali la globalizzazione della finanza, dell'economia, dei commerci e del lavoro devono violare la dignità della persona umana, né la libertà e la democrazia dei popoli". Mi sembrano parole di un'attualità sconcertante.

Terminato questo breve preambolo, vengo ora alla domanda che vorrei rivolgerne un po' a tutti.

Sicuramente è successo qualcosa l'11 di settembre che incide sugli scenari futuri, sulle prospettive economiche e quindi anche sulla gestione delle imprese. Penso che per i prossimi anni, a livello strutturale ci sarà una maggiore incertezza sulla parte alta dei ricavi. Quindi aziende che hanno piani industriali, che sicuramente sono da revisionare, ma hanno anche obiettivi di performance, di redditività e di creazione di valore, devono dedicare un'attenzione seria e profonda all'area dei costi. Certo sui costi si può intervenire in diverse maniere. C'è la prospettiva della valorizzazione dei costi e della reingegnerizzazione. C'è l'approccio delle economie di scala, il processo di consolidamento e quant'altro. Ma c'è anche il tema dei tagli. Non a caso - e lo hanno ricordato anche Pepe e Henderson - in questi giorni appaiono notizie negative proprio su questo versante. Il cutting dei costi evidentemente, dal punto di vista sociale, è un aspetto rilevante, dato che poi tocca direttamente le persone.

Inoltre, credo che, al di là dell'andamento del ciclo economico, sia in atto sul mercato un effetto panico, provocato dai drammatici eventi dei giorni scorsi. La combinazione di tali fattori determina uno zoccolo negativo sulla struttura del mercato che richiede molta attenzione e un'adeguata riflessione. Da parte degli operatori ma anche delle istituzioni, perché c'è una forte interazione dei mercati e delle economie dei paesi che ha bisogno di armonizzazione; come diceva prima Henderson, occorre un'armonizzazione anche sul versante delle metodiche di mercato. E questo forse non c'è ancora a sufficienza. Penso, ad esempio, alle diverse velocità di reazione fra Usa e UE in merito alle iniziative di carattere economico-finanziario da avviare dopo l'11 settembre.

Occorre, quindi, riflettere su questi argomenti per verificare se non sia necessario - e in quale modo debba attuarsi - un corretto e tempestivo intervento su alcuni snodi fondamentali, non ultimo - ad esempio - il patto di stabilità, che può rischiare, in certe fasi di particolare criticità, di diventare patto di instabilità.

E, venendo al nostro lavoro di operatori, traendo anche spunto dalle riflessioni di Simonelli e dell'Arcivescovo, che hanno posto l'accento sulla centralità della persona nel lavoro e nella società, credo che oggi siamo davvero tutti chiamati a fare un passo in

avanti per cercare il coraggio e la capacità per contribuire a correggere e modificare quanto di negativo è stato provocato da eventi per così dire estranei ad una gestione ordinaria dell'economia.

Diarmuid Martin

Il nostro primo relatore nella seconda sessione è Mr Paolo Scaroni, che è l'amministratore delegato della Pilkington.

Vi racconterà molto concretamente le conseguenze per le aziende internazionali e gli affari internazionali delle sfide implicate dal trovarsi ad operare in un mondo globalizzato, richiamando anche l'attenzione sulle conseguenze per i paesi che ospitano queste aziende.

A lei la parola.

Paolo Scaroni

Leonardo, sono veramente contento di avere l'opportunità di partecipare a queste alla discussione di oggi.

La globalizzazione ha avuto un grosso impatto sull'industria e sull'organizzazione di aziende internazionali. Di conseguenza, la globalizzazione sta avendo anche un notevole impatto sulle persone che lavorano in aziende internazionali sulle loro carriere e sul loro stile di vita.

Ciò che potrebbe essere meno comprensibile o meno chiaro è che il modo in cui tutte le aziende internazionali hanno cambiato la loro organizzazione per assecondare le sfide della globalizzazione, hanno avuto un notevole impatto sulle nazioni che ospitano aziende internazionali, e certamente sulla loro cultura industriale. Questa mattina cercherò di concentrarmi su questi temi, usando come caso di studio la mia azienda, Pilkington plc.

Inizierò con Pilkington e l'evoluzione della sua struttura organizzativa. Pilkington è leader mondiale nel vetro. Ha due linee di prodotto, vetri per edilizia e vetro per l'industria automobilistica. Solo per dare un'idea del ruolo che Pilkington ricopre nel mondo del vetro per automobile, un'auto su quattro nel mondo monta i nostri vetri. Abbiamo 30.000 persone e stabilimenti in 26 paesi nei sei continenti.

Parliamo ora della nostra organizzazione. Fino a 5 anni fa, Pilkington era una confederazione di aziende nazionali. Ogni filiale era organizzata come un'azienda indipendente. Aveva relazioni nel paese in cui era ospitata con professionisti di quel paese. Aveva contatti col governo in quel paese e, ancora più importante, era organizzata come un paese indipendente. Tutte le funzioni e le competenze per gestire la società, quali finanza, acquisti, risorse umane, IT e tecnologia erano nelle mani della filiale locale.

Al centro c'era la sede principale del gruppo, la plc, la società holding. A livello centrale ricevevamo dividendi e royalties dalle filiali. Aggregavamo le cifre per presentarle agli azionisti e alla City e davamo una direzione strategica a tutte le collegate. Avevamo anche la responsabilità decisionale in merito alla politica di acquisizioni, ma non molto altro.

Negli ultimi 5 anni la nostra organizzazione è cambiata drasticamente. Tutti i principali "motori" di questo cambiamento organizzativo sono stati determinati dalla globalizzazione, ma la principale spinta verso una organizzazione più centralizzata è stata certamente l'efficienza a livello di costi, la ricerca di una maggiore competitività.

Non c'è nessun beneficio reale ad essere grandi e globali se non si può raggiungere le sinergie consentite da tale dimensione. Per ottenere tali sinergie si devono centralizzare tutte le funzioni che consentono di ottenere economie di scala, come gli acquisti, l'IT, l'ingegneria, il legale.

Anche nel manifatturiero, che è ovviamente un'attività molto legata al contesto locale, se si vuole veramente essere in grado di testare il punto di riferimento delle proprie attività per essere il migliore in quel campo, si devono condividere certe routines operative, ed anche il manifatturiero va quindi soggetto ad uno stretto coordinamento a livello centrale.

La seconda spinta verso un'organizzazione più centralizzata è stata la nostra base di clienti. I nostri clienti, particolarmente i grandi costruttori di automobili, essendo essi stessi diventati più centralizzati vogliono avere a che fare con un fornitore centralizzato. Si prenda ad esempio la General Motors, che al momento è il nostro cliente più grande. Non è disposta ad acquistare i vetri da molte Pilkington locali. Vuole che il suo ufficio acquisti sia in grado di dialogare con un responsabile unico per tutte le filiali nel mondo.

Il terzo fattore di spinta verso la centralizzazione è stato il crescente valore del marchio globale. Nel mondo, i marchi globali, i logo continuano ad acquisire importanza. Ed anche nel settore industriale come i vetri, dove tradizionalmente il marchio era meno importante che nelle aree di consumo, noi abbiamo acquisito un beneficio crescente nell'avere un marchio e una strategia di marketing globali.

Sotto la pressione di questi tre fattori propulsivi, la nostra organizzazione è cambiata profondamente. Oggi, Pilkington non è più organizzata su base nazionale. Come spesso dico ai miei dipendenti, noi non ragioniamo per paesi. Quello che noi abbiamo davanti sono le nostre due linee di prodotto, vetro per edilizia e vetro per auto. E queste due linee hanno centralizzato molte funzioni che erano precedentemente strutturate su base nazionale, come l'area finanza, il marketing, il manifatturiero e tecnologia.

Allo stesso tempo abbiamo centralizzato presso il quartier generale della Pilkington quasi tutte le funzioni specialistiche; quelle in cui si possono ottenere vere sinergie. Funzioni come la tesoreria, gli acquisti, l'IT, il legale, l'ingegneria e certamente le comunicazioni.

Di conseguenza non abbiamo più sedi locali nei paesi in cui operiamo. Non consolidiamo i risultati a livello di paese. E di fatto, se guardiamo con attenzione, lo sviluppo professionale più elevato raggiungibile - persino in un paese come la Germania in cui abbiamo 600 dipendenti, e dove quindi si può senz'altro parlare di grossa impresa - è quello di Responsabile della Produzione o di di Responsabile commerciale locale.

Questi sono certamente cambiamenti molto significativi, come potrete immaginare, in particolare per chi lavora all'interno di tale organizzazione. In precedenza era possibile per un laureato che veniva assunto in uno dei paesi in cui operiamo, come Argentina, Brasile o USA, effettuare la sua intera carriera nel paese in cui lavorava, e raggiungere una posizione abbastanza elevata. Ora queste posizioni non esistono semplicemente più. E di conseguenza se si vuole crescere ad un livello dirigenziale, ci si deve trasferire dal

proprio paese ad una delle nostri sedi principali. Che può essere o il quartier generale di una data linea di business o la sede centrale del gruppo. Questo è un'importante cambiamento per i nostri dipendenti.

Il secondo cambiamento molto importante è che abbiamo sempre meno bisogno di direttori generali. Abbiamo sempre meno posizioni da offrire ai nostri dipendenti nell'ambito della direzione generale. Ma necessitiamo sempre più di specialisti che possano svolgere la propria funzione su base globale. Per esempio, i nostri avvocati devono essere in grado di avere a che fare con ogni paese e di comprendere la legislazione ovunque.

Queste sono dunque le conseguenze per i nostri dipendenti. E per quello che ho avuto modo di capire la maggior parte delle aziende internazionali stanno seguendo lo stesso cammino che stiamo seguendo noi. Stanno trasferendo le responsabilità dei paesi dalle filiali al centro.

E' interessante a questo punto esplorare le conseguenze del trasferimento di responsabilità dalla periferia al centro da parte delle grandi aziende internazionali sui paesi in cui esse sono presenti. Secondo me, l'effetto netto per i paesi che ospitano le filiali di multinazionali e non invece il loro quartier generale, è che sono richiesti sempre meno cervelli e sempre più lavori manuali. E certamente ciò è vero non solo per le aziende industriali e per le loro filiali, ma anche per tutto il loro 'indotto' fatto di professionisti che a tale mondo si ricollegano quali banchieri, avvocati, commercialisti, revisori ed universitari.

L'attività di questi professionisti è influenzata dai processi di globalizzazione. Perché avvocati, commercialisti divengono essi stessi 'globalizzati', anche per effetto della globalizzazione dei loro clienti, le multinazionali. Il mio parere sulle conseguenze di tutto questo è che se un paese vuole preservare e accrescere la sua cultura industriale (che non significa solo top management, ma anche istituzioni universitarie di rango mondiale, avvocati di fama internazionale, solide istituzioni finanziarie internazionali), quel paese deve diventare sede dei quartier generali delle imprese multinazionali.

Essere sedi di filiali, anche se in gran numero, non è abbastanza. E non è neppure abbastanza essere ospiti di migliaia di aziende industriali che non abbiano le credenziali per essere vincitori del processo della globalizzazione.

La conclusione è, credo, che se un paese vuole preservare la sua cultura industriale e giocare un ruolo importante nel processo di globalizzazione, che avviene ogni giorno, deve proteggere la sua cultura industriale attraendo sedi principali di aziende internazionali globali. Grazie.

Diarmuid Martin

Grazie. L'ho trovata una presentazione molto interessante personalmente, soprattutto per chi come me lavora nell'ambito delle organizzazioni internazionali, le organizzazioni intergovernative, che si troveranno anch'esse ad affrontare simili sfide e cambiamenti in futuro. A dire il vero, le organizzazioni intergovernative internazionali sono estremamente lente nell'adattarsi a profondi cambiamenti.

Darò solo un esempio. Una delle agenzie presso la quale sono accreditato è l'unione internazionale delle telecomunicazioni. Si tratta di un'organizzazione internazionale di grande importanza per garantire in futuro una rete di comunicazioni adeguata con i paesi in via di sviluppo. Fu fondata alla fine dello scorso secolo con l'invenzione del telegrafo, quando fu scoperto all'improvviso che le principali aziende sviluppavano diversi tipi di telegrafo, allo scopo di promuovere l'interconnessione tra i vari soggetti. Cio' comporto' un imponente processo di negoziazione intergovernativa. E ricordo il Direttore Generale dirmi: "Vedi come è cambiato il mondo? Ora con Internet un'azienda crea la connessione, e tutto quello che i governi possono fare e' accettarla".

Si tratta di un'organizzazione internazionale che, da tipico organismo intergovernativo che era, si è trasformato in un ente in cui l'85% dell'area in cui lavora riguarda flussi di comunicazioni totalmente privatizzati. Ancora una volta siamo di fronte alla sfida di costruire una cultura della cooperazione tra operatori economici con responsabilità internazionali.

Non abbiamo ancora il nostro prossimo relatore, ma mi dicono che sta arrivando. In generale, il fatto che un Ministro del Tesoro manchi ad un incontro potrebbe indurre molti operatori di mercato internazionali a precipitarsi al loro cellulare per annunciare che sta succedendo qualcosa, diffondendo incertezza e nervosismo. Ma vi posso garantire che il Ministro e' in arrivo.

Nel frattempo vorrei tornare al mio amico Brian Henderson e vedere se ha già una prima risposta alla domanda che è stata posta al termine della nostra ultima sessione. A lei la parola.

Brian Henderson

Grazie molte, arcivescovo.

Capisco quindi che tocca a me il compito di rispondere alla domanda che non e' stata affrontata sino ad ora. D'altra parte è una domanda difficile, visto che ci chiede di definire quello che pensiamo e il modo in cui vediamo il futuro alla luce degli eventi dell'11 settembre, con particolare riferimento ai mercati e all'economia mondiali. Premetto che non sono né un'analista né un'economista, per cui vi dirò quelle che sono le mie impressioni e sarò in grado di dare solo una risposta molto generale.

Ci siamo affacciati agli eventi della mattina dell'11 settembre in un mondo già in contrazione, in cui ci si trovava sull'orlo della recessione, in particolar modo negli USA. Non c'è dubbio che la recessione ci è oggi piombata addosso. Il punto è quanto seria e quanto profonda sarà. Noi però crediamo che, benché alcuni indicatori dimostrano che c'è una sostanziale riduzione nella fiducia dei consumatori, per ovvie ragioni, il contesto generale sia ancora, in linea generale, sano. E posso dirlo in questo senso: anzitutto ci troviamo in un ambiente con tassi di interesse relativamente bassi, probabilmente senza precedenti, almeno dal dopoguerra in poi, il cui livello e' sostenibile e che sono rimasti tali per un periodo piuttosto prolungato. Grazie all'intervento delle banche centrali, di cui si è parlato in precedenza, sembra chiaro che l'iniezione di liquidità nel sistema sia destinata a durare, fattore che considero positivo almeno per quanto riguarda il sistema bancario e la liquidità.

In secondo luogo, il congresso degli USA ha approvato un programma di finanziamento di emergenza del valore di 40 miliardi di dollari entro i primi 3 giorni seguenti agli eventi

dell'11 settembre, il che dimostra che c'è una grande e sostanziale disponibilità politica e fiducia sul fatto che il governo americano possa fare tutto ciò che è in suo potere per costruire, ricostruire e fornire supporto a coloro che maggiormente risentono degli squilibri generatisi.

Anche in relazione a questo - e mi sorprende che siano state espresse opinioni contrarie in proposito da parte dell'Europa - il Presidente Bush ha proposto al Congresso di intervenire con 15 miliardi di dollari a salvataggio delle settore aeronautico statunitense. La reazione europea è stata del tipo: "bene, non possiamo competere contro questo perché le linee aeree europee non saranno in grado di reggere il confronto". Ritengo che il nocciolo della questione sia il fatto che c'è stato un considerevole e tempestivo sforzo per fronteggiare il problema e sono state rese disponibili risorse. Così, considerando anche gli sforzi dei vari governi di unire risorse e di coordinarne l'utilizzo, particolarmente all'interno dell'Unione Europea, penso che scopriremo che lo squilibrio prodotto dalla perdita di fiducia nel sistema sarà riassorbito in tempi relativamente brevi.

Permettetemi anche di raccontarvi un paio di aneddoti.

Alcuni di voi forse sapranno che l'edificio di Merrill Lynch si trova a circa 500 metri di distanza dal WTC. Abbiamo subito un danno considerevole ad uno dei nostri edifici. Ma nel nostro edificio principale, quello in cui hanno luogo le operazioni di compravendita di titoli azionari e del debito, entro 48 ore dalla tragedia gli scambi sono ricominciati. E già giovedì 13 settembre, in una sede alternativa, abbiamo dato esecuzione a 23 miliardi di dollari in contratti. Quel numero è salito a 28 miliardi venerdì. Poi non appena il New York Stock Exchange ha riaperto il lunedì mattina siamo tornati ai nostri 35 miliardi solo di volume di contratti in quel particolare giorno. Il 95% dei nostri 9000 dipendenti è stato ricollocato nelle nuove sedi operative sparse negli stati del New Jersey e di New York e nella città di New York. Stanno funzionando, sono collegati l'un con l'altro e stanno facendo progressi. Abbiamo fatto circa il 3,5% del volume del New York Stock Exchange del lunedì, il primo giorno di riapertura, mentre già ieri siamo tornati ai normali livelli del 13-14 per cento.

Così il sistema si sta muovendo. La gente sta tornando al lavoro ed ovviamente la vera questione in ballo riguarda il ritorno dei fondamentali della fiducia economica ad un livello accettabile. Se ci sono altre domande di questo tipo sarò lieto di rispondere. Ma devo solo aggiungere che voglio dare il mio contributo a sostenere un atteggiamento di ottimismo. Grazie.

Marco Vigorelli

Ho una domanda un po' complicata, ma dagli interventi precedenti ho avuto la percezione che ci sia stato uno scontro o un problema di comunicazione tra due visioni: una visione di tipo antropo-centrica introdotta da Monsignor Martin e ripresa dal Prof. Pepe e dal Dr. De Bustis, e un'altra economico-centrica che è stata presentata dal Signor Henderson e ripresa poi dal Dr. Scaroni. Vedo l'impatto su cinque punti che vi accenno rapidamente, tralasciando tante altre considerazioni. Mi piacerebbe chiedere ai relatori se effettivamente esiste un conflitto oppure se è soltanto un problema di comunicazione e se questa diversità di ottiche possa essere in qualche modo risolta.

Rapidamente:

Cosa è il successo? Da una parte si parla di "prosperity", evidentemente materiale, dall'altra si parla di crescita della persona, capacità dell'uomo di realizzarsi.

Efficienza: abbiamo sentito quello che è stato detto dell'impatto della globalizzazione

sulle grandi multinazionali: bisogno di poca intelligenza, con la concentrazione del know-how in pochi paesi, e di tanta mano d'opera negli altri, in alternativa a quanto è stato proposto da Monsignor Martin: l'importanza di far crescere l'imprenditorialità, la capacità di realizzazione delle persone nel modo più esteso possibile e la possibilità di diffondere il know-how e di rendere tutti i paesi partecipi della crescita della conoscenza. Modello: Il Signor Henderson ha affermato la necessità che tutti seguano lo stesso modello (quello americano) altrimenti non si va da nessuna parte. Io vengo da San Pietroburgo dove sono stato una settimana con i politici e gli imprenditori locali che mi hanno detto: "Il modello che ci proponete non potrà mai funzionare in Russia. E' necessario inventare un modello nuovo".

Ruolo dell'economia rispetto alla politica o alla diplomazia: chiaramente ci sono due posizioni diverse: chi decide il futuro del mondo? Il potere economico o il potere politico?

Ultimo punto, il libero mercato, discorso evidenziato dal Prof. Pepe. Si parla di libero mercato per le merci e per i capitali, ma non per la mano d'opera, quando sappiamo che la chiave del successo del libero mercato europeo è avere la mobilità di tutti e tre i fattori. Grazie.

Diarmuid Martin

Grazie. Ciò che faremo ora è di continuare con i nostri interventi seguendo la scaletta originaria. E queste domande ritengo siano valide e chiaramente rimangono aperte per la discussione.

Vengo ora ad introdurre il nostro prossimo relatore. Stavo dicendo che il mancato arrivo di un Ministro del Tesoro ad un incontro come questo sarebbe stato sufficiente a far correre tutte queste persone a prendere il loro cellulare e chiamare per dire che sta succedendo qualcosa. Ma siamo davvero contenti di averla qui. Ms Ruth Kelly è Segretario Economico presso il Tesoro, Parlamentare per Bolton West, e negli ultimi quattro anni ha anche lavorato al Ministero per l'Agricoltura, Pesca e Alimenti. A lei la parola.

Ruth Kelly

Sono molto felice di essere qui oggi a parlare con voi. Prima di cominciare vorrei solo ringraziare l'Italian Chamber of Commerce per aver organizzato questa importante e tempestiva conferenza, e gli altri relatori per condividere con noi le loro intuizioni riguardo a rischi e vantaggi della globalizzazione.

L'Italia e il Regno Unito hanno goduto di una lunga e prospera relazione. Condividiamo una storia di apertura al commercio, alle imprese mercantili e partecipazione al mercato internazionale. In Italia gli atti della famiglia Medici attestano una lunga tradizione nell'ambito della finanza e del commercio internazionali. Una delle più grandi banche italiane, il cui nome non oso nemmeno provare a pronunciare (Monte dei Paschi di Siena), opera sotto lo slogan "banca dal 1472". Qui in Inghilterra il nostro coinvolgimento nella finanza internazionale non va così tanto indietro nel passato. Ma oggi siamo al centro dei mercati finanziari internazionali - sede di 481 banche straniere, 18 delle quali italiane. E ci troviamo oggi al centro dei mercati finanziari in un periodo di cambiamento, di riforma e modernizzazione. Poiché i mercati cambiano e le banche evolvono, si presentano nuove sfide per la comunità internazionale. Ed è di queste sfide che voglio

parlare oggi.

Mezzo secolo fa, i leaders mondiali ancora impegnati nella guerra si prendevano il tempo e l'attenzione necessarie per preparare il sistema finanziario per la pace. Quando crearono le nuove organizzazioni internazionali - la Banca Mondiale e il Fondo Monetario Internazionale - e stabilirono una serie di regole per una nuova economia internazionale, diedero espressione ad una nuova proposta pubblica per il sistema finanziario globale. Essi credevano che un intervento pubblico sullo scenario mondiale potesse rispondere ad una finalita' nuova e di valenza mondiale - creare le condizioni di stabilita' necessarie per la crescita. In tal modo lasciarono alle spalle l'eccessiva compiacenza dell'ideologia del laissez faire che stava alla base delle diseguaglianze del secolo precedente. I mercati finanziari senza vincoli e non regolati avevano infatti prodotto instabilita' e ingiustizia. Le amministrazioni dovevano lavorare collettivamente per gestire e riordinare il sistema finanziario mondiale. Stabilirono cosi' il sistema di Bretton Woods.

Il sistema di Bretton Woods fu disegnato per un mondo di mercati nazionali protetti, con flussi di capitali limitati e tassi di cambio fissi. Per 30 anni esso ha funzionato, consentendo una nuova era di incontrastata prosperita'. Ma il mondo e' cambiato e i sistemi per una governance globale sono cambiati con esso. L'ordine esistente degli stati nazionali e dell'azione collettiva e' stato sorpassato dalla crescita e alla fine dalla forza cogente dei flussi finanziari internazionali. Gli anni '80 hanno visto emergere una nuova forma di consenso - essenzialmente un tentativo di ritornare all'atteggiamento di laissez faire del passato. L'enfasi e' passata dall'orientamento alla cosa pubblica dei grandi leaders del dopo guerra, alle finalita' privatistiche di un mercato non regolato. Questo nuovo orientamento ha posto la massima attenzione sul controllo dell'inflazione ed ha largamente ignorato il ruolo del governo nel fissare il giusto quadro di riferimento per il sistema finanziario.

I leaders degli anni '80 capirono l'importanza di liberalizzare le economie da eccessive regolamentazioni e divennero consapevoli degli effetti disastrosi di una cattiva amministrazione. Ma ora abbiamo bisogno di rinnovare la nostra sensibilita' alle piu' ampie finalita' sociali degli accordi originali. Il controllo dell'inflazione e la liberalizzazione dei mercati non sono fini in se stessi. Il vero fine di una governance globale e' di creare le condizioni di stabilita' necessarie per la crescita. I leaders degli anni '80 assunsero un atteggiamento estremo, assumendo che ogni forma di governo fosse intrinsecamente sbagliata, che i mercati avrebbero dovuto essere lasciati liberi, che non ci fosse spazio per il perseguimento dei nobili principi originari..

Nessun controllo, nessun ruolo per il governo e scarsa cooperazione internazionale - abbiamo visto i risultati. Gli anni '80: una decade caratterizzata dall'alternarsi di forte crescita e successiva recessione, con pesanti effetti inflazionistici. Nel 1997, l'instabilita' globale ad un livello mai registrato: il sud est asiatico gettato nella crisi; gli USA alle prese con una delle maggiori operazioni di rifinanziamento mai effettuate e non per una banca, ma per un hedge fund; il governo giapponese che nazionalizza banche. In Italia problemi alle principali banche (Banco di Napoli e Sicilcassa) a meta' degli anni '90 - i costi che diventano rapidamente miliardi di Euro nella moneta di oggi.

E sarebbe andata ancora peggio se non ci fosse stato un rapido e deciso intervento da parte delle autorità. Quattro anni dopo stiamo ancora percependo gli effetti del 1997. In Turchia e Argentina i capitali stanno abbandonando il circuito nazionale. In Giappone le

banche sono sature di debiti. Nel mondo: preoccupazione per i flussi di capitali, banche che sono "troppo grandi per fallire" e il fulmineo consolidamento del settore finanziario. La vecchia crisi e i nuovi problemi richiedono che riformiamo l'architettura del sistema finanziario. Dobbiamo riformare le istituzioni, i mercati, le regole e le consuetudini che formano il quadro di riferimento entro il quale i governi, le imprese e gli individui risparmiano e investono. Dobbiamo formare una nuova opinione pubblica. Non il ritorno al laissez faire degli anni '80. Non il ritorno a mercati del capitale ristretti di un mondo scomparso. Il nostro obiettivo deve essere un sistema di governance globale per il 21° secolo.

Per il settore pubblico cio' significa affrontare la riforma della supervisione bancaria, compiere nuovi sforzi su codici di condotta e standards, raggiungere un accordo sulla regolazione del capitale e perseguire una sempre maggiore trasparenza e apertura. Per quanto attiene al settore privato, ciò significa nuove opportunità in un mercato globale, ma anche una nuova responsabilità - quella di impegnarsi costruttivamente insieme al settore pubblico.

Passi significativi sono stati già presi. In Italia le crisi bancarie di metà anni '90 sono state seguite da una straordinaria riforma e razionalizzazione del sistema finanziario. Le banche italiane sono passate attraverso un processo di modernizzazione, che le ha messe nelle condizioni di competere più efficacemente sui mercati internazionali.

La liberalizzazione ha incrementato i profitti, ma anche portato nuove sfide, quali l'erogazione di prestiti alle economie di mercato emergenti, la partecipazione a mercati monetari internazionali qui a Londra, il consolidamento dell'industria - tutti questi aspetti portano nuove opportunità, ma anche nuove interdipendenze che richiedono nuove capacità e nuovi strumenti per la gestione del rischio.

E in un mercato globale dobbiamo fronteggiare queste sfide insieme. Gli altri relatori hanno del resto già accennato ad alcuni fattori di preoccupazione.

Vorrei evidenziare ancora alcuni aspetti con cui dobbiamo confrontarci qui nel Regno Unito ma che riguardano anche la più estesa comunità internazionale:

- Anzitutto sappiamo tutti che per i mercati emergenti, i flussi di capitale sono una fonte vitali di investimenti diretti - aiutando a costruire le infrastrutture necessarie per un'economia sostenibile. Ma ingenti flussi di capitale necessitano di strutture solide e di sistemi di supervisione efficaci - e troppo spesso nelle economie dei paesi emergenti questi cio' e' mancato. Ciò ha condotto a problemi, instabilità nel sud est asiatico nel 1997, crisi in Turchia e Argentina oggi. E in un'economia globale integrata le conseguenze dell'instabilità non sono mai limitate ad un paese. Così tutti noi, il settore pubblico e quello privato, dobbiamo pensare ancora al nostro coinvolgimento nei mercati emergenti, come prevenire le crisi prima che accadano e come risolverle quando si verificano.
- In secondo luogo, in un mercato sempre più globale, con una maggiore competizione internazionale, le banche si stanno riposizionando come attori sullo scenario mondiale. Questo comporta un mercato più sofisticato, banche di dimensioni più grandi e nuove modalità di distribuzione del rischio. E ciò significa nuove sfide per la comunità internazionale. Significa che abbiamo necessità di aumentare la cooperazione tra gli organi di controllo bancario, standard condivisi globalmente per le pratiche bancarie, procedure comuni per organizzare i sistemi di pagamento e di liquidazione delle transazioni. I benefici degli affari extra nazionali e

di un certo grado di consolidamento sono evidenti, benché ci siano anche dei rischi, e di ciò dovremo essere tutti consapevoli.

- E in un mercato globale, così come in ogni mercato, ci sono vincitori e sconfitti. Non ci sono dubbi che i benefici della globalizzazione più che compensano costi. Ma i benefici della globalizzazione non sono stati condivisi abbastanza estesamente. Troppi paesi sono incapaci di competere a causa di scarsità di risorse, insufficiente base produttiva e carenza di investimenti. Abbiamo quindi bisogno di aiutarli a competere, aiutarli ad attrarre investimenti sviluppando gli strumenti di supporto necessari - di tipo sia legale che regolativo - per funzionare efficacemente nell'economia globale.

Molto lavoro è già stato fatto:

- Si è accresciuta la sorveglianza del settore finanziario, che ha a sua volta consentito di avvertire tempestivamente segnali di possibili problemi nell'economia mondiale.
- Il forum della stabilità finanziaria ha lavorato per identificare punti di vulnerabilità e di esposizione nel sistema finanziario internazionale e per promuovere l'implementazione di procedure e standard necessari per sistemi finanziari solidi.
- La Banca per i Regolamenti Internazionali sta pubblicando una serie di dati, verificando esposizioni bancarie e rendendo possibili cooperazioni tra organismi di controllo e incrementando la trasparenza del sistema.
- L'obiettivo del secondo accordo di Basilea, sul quale si è lavorato parecchio, è di accrescere ulteriormente la sicurezza e la stabilità del sistema finanziario globale per gli anni a venire.
- Il Fondo Monetario Internazionale si è imbarcato in un programma molto ampio di valutazione del sistema finanziario. Stanno mappando l'implementazione nei vari paesi di procedure e standard, accertandone i punti di forza e di debolezza.

La comunità internazionale ha cominciato a cooperare, a formulare una risposta ai problemi, e riacquisire la consapevolezza di lavorare per una finalità di valenza collettiva. Ma c'è ancora molto da fare.

Anzitutto dobbiamo lavorare di più sui codici e standard decisi a livello internazionale per rafforzare i sistemi finanziari. L'accordo su questi minimi standard per il settore bancario, assicurazioni, titoli e per i sistemi di pagamento e liquidazione delle transazioni, costituisce il fondamento della stabilità finanziaria. Il Fondo Monetario Internazionale sta facendo un buon lavoro nella valutazione di questi codici - il Regno Unito sarà preso in esame il prossimo anno come parte di un più vasto programma di valutazione del settore finanziario. Spero che possiamo convenire sull'importanza di queste procedure di valutazione: un utile incentivo per il settore pubblico e una valida risorsa per la gestione del rischio nel settore privato.

Dobbiamo riconoscere che come il mercato bancario, quello assicurativo e dei titoli si avvicinano tra di loro, anche le procedure e gli standard che li regolano devono essere soggetti a raccordo. Le differenze nelle regole internazionali che non riflettono differenze

nelle dinamiche economiche sottostanti sono ineqe, inutili ed inefficienti. Mi compiaccio quindi del lavoro che stanno facendo il Forum per la Stabilità Finanziaria e le associazioni degli organismi di controllo internazionali per aggiornare codici procedurali e standard e mettersi al passo dei mercati. Se i diversi settori si avvicinano l'uno all'altro, dobbiamo lavorare per avvicinare anche gli organismi di controllo. Nel Regno Unito la Financial Services Authority, come organismo di controllo unico, è ben posizionato per rapportarsi alla sovrapposizione tra settore bancario, assicurativo e dei titoli. In Italia lo stretto rapporto tra Banca d'Italia e l'autorità di supervisione per le assicurazioni riflette finalità simili.

Ma i codici e gli standard non sono sufficienti se i paesi più poveri non hanno risorse e l'esperienza tecnica per applicarli. Affinché i mercati emergenti possano attrarre gli investimenti si devono dotare di un affidabile organismo di supervisione. Noi li aiuteremo in questo senso condividendo la nostra esperienza e unendo le nostre esperienze. Attraverso un fondo costituito con la Banca Mondiale forniremo loro l'esperienza tecnica necessaria per implementare i codici e gli standard. Così, quando si investe in questi paesi e quando si fanno affari con loro, sapremo che si sta investendo in un paese con solidi sistemi finanziari, governato da procedure universalmente riconosciute e che operano in linea con le best practice internazionali. Questa non può che essere una buona notizia - buona per le banche che possono investire in una cornice di certezza, buona per le economie dei mercati emergenti che, sviluppando sistemi finanziari affidabili, potranno attrarre più investimenti.

E poiché i mercati finanziari di oggi sono globali, poiché le banche stanno diventando più grandi, operando extra-nazionalmente e diversificando i rischi, abbiamo bisogno di accordi globali per condividere informazioni, per la cooperazione tra organi di controllo e per la risoluzione delle crisi. Ciò significa che abbiamo bisogno di un processo di sorveglianza attiva e trasparente, che del resto è necessario per ogni paese, in ogni periodo, non sto parlando di qualcosa scatenato da segnali di pericolo o dall'apertura di una crisi. E tutti i principali partecipanti pubblici e privati devono accettare le proprie responsabilità.

Abbiamo quindi bisogno di guardare oltre ai confini nazionali affinché aumentino la condivisione di informazioni e, per quanto possibile, l'esposizione delle nazioni in nome del diritto internazionale a sapere. Per il settore privato il diritto ad un maggiore accesso all'informazione deve andare di pari passo con l'assunzione di nuove responsabilità. Quando una crisi colpisce un'economia il settore privato deve essere pronto a fare di più che ritirare i soldi ed accrescere il panico. Abbiamo bisogno del coinvolgimento del settore privato nella risoluzione delle crisi. Nel nuovo quadro di riferimento c'è un dovere del settore pubblico, che è quello di informare, ed uno del settore privato, che è quello di farsi coinvolgere.

Con queste riforme abbiamo un'opportunità reale di spostare l'enfasi della governance globale dalla risoluzione delle crisi alla loro prevenzione. Abbiamo l'opportunità di costruire il quadro di riferimento della stabilità che è necessaria per l'investimento, per il commercio mondiale e per lo sviluppo.

È quindi un momento di grande intensità per tutti noi. Un'occasione per il settore pubblico di riconnettersi al sistema finanziario mondiale e costruire nuovi ambiti di consenso fondati su trasparenza, cooperazione e standard minimi condivisi. Non un ritorno al laissez faire degli anni '80 o al protezionismo dell'era prebellica, ma un nuovo

consenso costruito intorno all'apertura dei mercati e alla cooperazione internazionale, ed un'occasione per il settore privato di cogliere con spirito costruttivo le nuove opportunità che gli si aprono. Nuovi diritti di operare nei nostri mercati aperti e globali, e nuove responsabilità - di consolidare la loro risposta alla crisi, di impegnarsi costruttivamente con il settore pubblico e di cooperare nello sviluppo delle condizioni di stabilità necessarie per la crescita.

Diarmuid Martin

Grazie per questi interessanti commenti riguardanti il nuovo tipo di collaborazione che deve svilupparsi tra il settore pubblico e privato nel futuro per garantire quella sicurezza e stabilità del sistema finanziario che è necessaria per tutti noi.

Vorrei dire una cosa, che negli anni passati, in risposta ad una delle domande che è stata posta, il Tesoro Britannico ha dimostrato di essere un interessante esempio di un Ministero che ha considerato molto attentamente il modo in cui possiamo garantire una stabilità finanziaria globale, dimostrando al tempo stesso una grande sensibilità ai problemi dei paesi in via di sviluppo.

L'attuale Cancelliere ed io abbiamo avuto, una volta, un'esperienza davvero inusuale nel condividere un pulpito in una Chiesa. Ma si tratta di una possibilità che è stata aperta prima, forse anche dal precedente governo qui nel Regno Unito. E' estremamente importante che i Ministri del tesoro non si rinchiudano semplicemente nei loro interessi nazionali, ma si assicurino che i governi dei paesi in via di sviluppo siano nelle condizioni di costruire quelle istituzioni e quelle cornici giuridiche di cui abbiamo parlato questa mattina. E certamente i quadri istituzionali e giuridici hanno bisogno di persone che li elaborino. E molto di più deve essere fatto nell'investire in queste risorse nei paesi in via di sviluppo. I Ministri del tesoro e dello sviluppo non dovrebbero essere nemici, ma dovrebbero ritenersi anche partner per la creazione di un diverso tipo di clima economico mondiale.

Abbiamo ascoltato nella seconda sessione un rappresentante dell'industria privata. Ora qualcuno del Governo. Il Dott. Formigoni rappresenta un'altra realtà. A parte la sua prestigiosa carriera politica personale, ora è Presidente della Regione Lombardia. E ci dirà probabilmente qualcosa su che cosa ciò significhi. Penso che una lezione che ne verrà fuori è che nel mondo globalizzato di oggi abbiamo bisogno di vivaci comunità locali. Gruppi locali che sono essenziali per proseguire questo lavoro. A lei la parola.

Roberto Formigoni

Desidero innanzitutto ringraziare la Camera di Commercio e Industria per l'invito graditissimo che mi ha permesso di apportare un contributo di riflessione a questa conferenza dedicata al tema della governance e in particolare a quello della Global governance, a partire dal lavoro che mi occupa attualmente, quello di Presidente di un'importante regione italiana.

Penso che sia doveroso, ma anche utile, dedicare una prima riflessione alla crisi politico militare che ha investito il mondo intero, portando con sé una difficoltà dei mercati finanziari e commerciali internazionali. Questa crisi politico militare è, a mio modo di vedere, un riflesso di una crisi culturale preesistente e di grandi dimensioni, il riflesso di

uno squilibrio, di una divaricazione: da un lato abbiamo assistito in questi anni ad uno sviluppo straordinario della intercomunicabilità e dell'interdipendenza tecnica generata dalla globalizzazione - per cui il mondo è realmente diventato un villaggio nel quale tutto avviene nello stesso istante e nel quale tutto viene conosciuto nello stesso istante. Ma dall'altra parte è mancata una riflessione profonda su scala planetaria che portasse alla elaborazione di una piattaforma condivisa di valori civili e credo che il terrorismo si sia fatto violentemente interprete di questa divaricazione e di questo disagio.

Oggi siamo davanti alla necessità di una risposta ferma di polizia internazionale. Sarebbe gravissimo che a crimini orrendi non corrispondesse una sanzione adeguata, ma dall'altra parte occorre con altrettanta determinazione una risposta di tipo politico. La politica deve riprendere il proprio cammino con più forza e più determinazione. Occorre lavorare per ridurre e per colmare questo squilibrio che si è ampliato a livello mondiale, questa conflittualità sui valori che rendono la vita umana degna di essere vissuta. Contemporaneamente ci deve essere a mio modo di vedere un grosso sforzo per colmare l'altrettanto profondissimo squilibrio di natura economica e sociale che divide il mondo in due.

La Guerra al terrorismo deve essere accompagnata da una guerra al sottosviluppo e alla povertà, deve essere accompagnata da una intensificazione della nostra capacità e della nostra volontà di dialogo tra culture diverse, tra religioni diverse. La nostra non è e non deve essere mai interpretata come una contrapposizione, tanto meno una guerra, all'Islam o ad una religione diversa da quelle maggioritarie nel mondo occidentale.

Nello stesso tempo permettetemi un secondo punto di osservazione. Per 300 milioni di cittadini europei, questa crisi si è innestata alla vigilia di una tappa di integrazione fino a pochi anni fa assolutamente inimmaginabile. Parlo dell'introduzione dell'Euro e parlo anche, sia pure in una prospettiva dilazionata di un paio di anni, dell'ulteriore allargamento dell'Unione Europea ai 10 paesi dell'Europa ex comunista che è un altro fatto destinato a cambiare in profondità la mentalità dei nostri cittadini.

Bene, io credo che questi due fatti - l'introduzione della moneta comune e l'allargamento dell'Unione Europea - sono per i nostri paesi e per noi una opportunità straordinaria. Siamo alla vigilia di una esperienza che va al di là di una semplice unificazione monetaria. Possiamo e dobbiamo cogliere questa occasione per creare una coscienza civica nuova e diversa, per rivitalizzare e per approfondire una comune identità europea di cui tutti siamo figli perché certamente noi europei siamo da questo punto di vista figli di una storia, che è una storia complessa, traiamo le nostre radici dall'identità dei nostri Stati Nazionali e dalla comune appartenenza europea. Questa Europa con le sue radici greco giudaico cristiane, con l'apporto di una cultura laico umanistica interessante.

In altri termini viviamo livelli di appartenenza plurale, siamo figli di percorsi e di processi diversificati ma che tendono ad unirsi e ad unirci: insisto sul piano dell'Unione Europea per realizzare e per vivere da protagonisti le aperture sociali, le aperture economiche dei nostri tempi. Cogliamole per rivitalizzare quel senso di appartenenza ad un popolo o ad una pluralità di popoli in dialogo tra di loro che ha una coscienza e una storia, che ha una tradizione secolare. E cogliamo anche questa occasione come la possibilità di rivisitare le istituzioni europee per cambiare quanto di obsoleto c'è in esse e per renderle più capaci di essere protagoniste nell'epoca contemporanea.

Vengo al tema specifico del mio intervento: il tema della Governance visto dal luogo di osservazione di chi amministra una regione come la Lombardia. Credo che sia

importante avere coniato questo nuovo termine, *governance*, perché esso indica contemporaneamente la necessità di una forma nuova di governo delle società complesse in cui viviamo e insieme il recupero di una parte di quelle tradizioni a cui facevo poc'anzi riferimento. Dico questo perché il nostro orizzonte culturale di esperienza è troppo largamente dominato dalla figura dello Stato Nazionale che nella storia di noi europei è comparso tardi e ha una tradizione limitata nel tempo.

La vita degli europei si è invece svolta in presenza di istituzioni che facevano maggiormente riferimento a livelli di governo locale. Lo stesso Sacro Romano Impero, per fare riferimento alla maggiore espressione istituzionale della storia europea, era un intreccio di livelli di governo, non la presenza di un centralismo unificatore.

Noi siamo figli di questa radice: oggi siamo chiamati a raccogliere questa eredità e a mutare la natura dei nostri governi, a rendere più fluidi i processi decisionali nei nostri sistemi politici complessi, a sviluppare una dimensione di *partnership* in cui, accanto all'autorevolezza europea e accanto ad una nuova e più leggera autorevolezza nazionale, sia dato spazio ai soggetti locali che si dimostrano capaci di essere protagonisti della vita sociale ed economica della comunità.

L'idea di *governance* dunque si radica nel passato, ma contiene oggi una carica innovativa positiva e che può essere positivamente dirompente.

In tutta Europa stanno emergendo in modo significativo nuovi poteri locali orientati ad assumere un ruolo di primo piano nelle dinamiche nazionali e internazionali. Si tratta di una pluralità di poteri che rappresentano nuovi criteri di appartenenza legati o al territorio o a nuove specifiche istanze sociali ed economiche. E certamente questi nuovi poteri locali vedono nelle regioni o in molte regioni europee un punto di riferimento istituzionale più vicino e più attento degli Stati Nazionali. Il compito che ci attende - parlo in qualità di amministratore regionale che lavora assieme a centinaia di colleghi negli Stati dell'Unione - è quello di lavorare per redistribuire in Europa il potere a più livelli.

Il potere non può più risiedere unicamente nello Stato, ma deve essere redistribuito seguendo un processo naturale che ha già cominciato a manifestarsi ai governi locali, in una distinzione chiara di competenze che sia funzionale al benessere dei cittadini. Ma ancora e forse di più è necessario che il potere sia restituito alla società. Veniamo da tre secoli di storia contemporanea in cui siamo stati abituati a credere nel primato del potere politico centrale su tutti gli altri livelli di potere. Certo questo primato del potere politico centrale si è sempre accompagnato ad una affermazione almeno verbale del primato della persona, della irriducibilità della persona allo Stato, e tuttavia la nostra storia contemporanea (basti pensare alla storia del ventesimo secolo) è la storia del dominio dei poteri centrali, del dominio degli stati nazioni fino a forme aberranti di manifestazioni di questo dominio.

Bisogna tornare a dire con grande chiarezza e con grande forza che lo Stato e le Istituzioni sono secondarie rispetto alla libertà e alla capacità degli individui e delle loro aggregazioni di essere protagonisti dei processi sociali, della loro capacità di rispondere ai bisogni sociali. Parlo di quel principio di sussidiarietà che ha certamente origini cristiane, ma che è stato immediatamente condiviso dalla cultura liberale ed è diventato uno dei pilastri fondamentali dell'Unione Europea. Credo che siamo alla vigilia di una necessaria riforma generale delle nostre istituzioni nel segno della sussidiarietà, nel segno cioè del riconoscimento concreto del primato della persona, dei gruppi sociali, delle iniziative che la persona è in grado di sviluppare nel campo del lavoro, dell'impresa, la capacità di intervenire non in maniera secondaria rispetto allo Stato, ma

vedendosi riconosciuto il primato di diritto e di fatto rispetto all'iniziativa dello Stato che è uno dei punti cardine di una nuova mentalità in grado di rivoluzionare il nostro modo di vivere in Europa e in Occidente. Credo che in questo storicamente le Regioni siano state più capaci di farsi interpreti di queste nuove mentalità innanzitutto perché in una nuova ripartizione di competenze fra i vari livelli le Regioni possono rappresentare l'istituzione che meglio raccorda gli interessi e le sensibilità dei cittadini con le politiche e gli orientamenti delle istituzioni di Bruxelles. In secondo luogo perché le Regioni, o almeno alcune di esse, possono essere le più adatte a affrontare le sfide della globalizzazione economica.

La Regione conosce da vicino la vocazione competitiva e il vantaggio comparato del proprio territorio sul mercato mondializzato, ma insieme conosce e sa affrontare le problematiche e le dinamiche sociali che accompagnano lo sviluppo. Inoltre almeno alcune regioni hanno saputo in questi anni sviluppare una cooperazione interregionale, transfrontaliera che è stata ed è utile alla crescita della dimensione di coesione sociale dell'Unione Europea. Alle Regioni può essere affidato il compito di costruire un modello di governance centrato su una concezione non totalizzante della politica, dove la politica riconosce il primato della società e dell'iniziativa dei cittadini.

L'emergere di forti poteri regionali in Europa è uno dei segni che viviamo un'epoca di transizione dall'Europa degli Stati ad un'Europa che vedrà di nuovo - come già altre volte nella nostra storia - un intreccio di sovranità diverse, rispettivamente sovranazionali, nazionali, regionali e locali. Si tratta ovviamente di evitare il rischio che le istituzioni europee e il nuovo livello sovranazionale di cui certamente sentiamo il bisogno diventino il luogo privilegiato di una restaurazione e di un'ulteriore estensione dello statalismo. Da questo punto di vista va ribadito che vivere realmente la sussidiarietà significa capire che non bastano il decentramento e la partecipazione, ma che occorre dar vita ad un modo nuovo di costruire le sintesi politiche.

Occorre cioè accanto alla sussidiarietà vivere e praticare la proporzionalità, attribuire ad ogni livello di governo le competenze specifiche che quel livello può meglio esercitare. Guai a ridurre la dinamica oggi in atto ad una lotta tra burocrazie diverse europee nazionali e locali; sarebbe devastante per i cittadini. Occorre invece individuare il livello di governo migliore a cui affidare la risposta a quel compito. Anche in Italia ci stiamo muovendo lungo questa direzione: crediamo nella necessità di trasformare il vecchio modello centralista, che forse ha anche funzionato in anni ormai lontani, in modello federalista optando per un federalismo graduale, negoziale e solidale. Federalismo graduale perché non si trasforma dall'oggi al domani un paese a forte vocazione centralista in un paese federalista e quindi occorre partire da alcuni livelli di competenza attribuiti regionalmente: noi abbiamo scelto la sanità, l'istruzione, e la polizia locale. Federalismo negoziale perché la logica del negoziato è la logica del patto, che fonda l'unità e insieme l'articolazione del paese: occorre una riforma istituzionale, occorre un luogo dove governo centrale e governi locali dialoghino quotidianamente. L'idea del Senato delle regioni va in questa direzione. E infine federalismo solidale perché vogliamo che il federalismo sia una occasione di crescita di tutti i territori della nostra patria e non per una vittoria dei più sviluppati, dei più ricchi sui più poveri e sui più arretrati. Per questo, il meccanismo della devoluzione (ieri sono stato in Scozia, ne ho visto i vantaggi e i limiti, luci ed ombre), contiene in sé la chiarezza di un trasferimento definitivo e definito di competenze. Ma la devoluzione va accompagnata da misure di nuova responsabilizzazione per i poteri locali. L'attribuzione della leva fiscale alle Regioni è l'indice di questa nuova libertà e delle responsabilità dei governi locali. Il

patto di stabilita' e' un impegno non soltanto per i governi nazionali, ma anche per i governi regionali. E' in questa direzione che si puo' realizzare quel passaggio di potere e di responsabilita' dalle burocrazie statali al corpo vivo delle societa' che costituisce una vera leva innovatrice. Occorre tornare a considerare l'insieme dei cittadini non come sudditi, ma come protagonisti, capaci di essere portatori di istanze e di processi di rinnovamento che possono avere influenza nel nostro Paese, nel nostro continente e in prospettiva, su tutta la vita del pianeta. Grazie per l'attenzione.

Diarmuid Martin

Abbiamo circa 20 minuti per le domande. Cosi', senza perdere tempo, chiunque voglia fare domande o commenti è pregato di alzare la mano. Naturalmente dobbiamo ancora rispondere alle originarie domande che sono state poste. Vorrei chiedere a coloro che pongono le domande di presentarsi e di essere il più breve possibile.

Niccolo' Chiusano

Il mio nome è Niccolo' Chiusano e rappresento una banca svizzera che è Banco Unione di Credito di Lugano. Farò la mia domanda in italiano perchè riguarda due relatori italiani.

Ho notato una certa differenziazione di cui mi piacerebbe averne una spiegazione, un chiarimento, perchè entrambe le posizioni mi trovano concordi ma le trovo in un certo senso differenziate. Si e' detto, almeno da parte di un importante uomo politico italiano che adesso ha la massima responsabilita' di governo, che lo Stato per essere uno Stato ben governato deve essere gestito come una azienda. Allora io mi chiedo, da una parte abbiamo sentito Scaroni che dice che la globalizzazione porta inevitabilmente ad una centralizzazione delle funzioni, talchè molte posizioni manageriali di basso/medio livello vengono portate in periferia, mentre il potere decisionale è riportato al cervello centrale, laddove vengono raggruppate le maggiori esperienze e le maggiori specializzazioni. D'altra parte sentiamo il Presidente Formigoni che ci dice che e' arrivato il momento per redistribuire il potere centrale agli enti locali, anzi lui dice addirittura che il potere deve ritornare alle Regioni, cosa che trovo anche giusto. Allorea mi chiedo se esiste un punto di convergenza per queste due posizioni e mi interesserebbe conoscerlo. Perchè nelle aziende succede un fatto e invece nella politica ne succede un altro? Allora forse non e' vero che uno Stato se gestito bene deve essere gestito come una azienda. Grazie.

Diarmuid Martin

Abbiamo una difficoltà perchè Mr Scaroni non è qui presente. Forse qualcun altro potrebbe avere il piacere di rispondere dall'altro tavolo dei relatori, almeno partendo dalle idee che lui ha presentato. Forse lei potrebbe anche dare una prima risposta.

Roberto Formigoni

Non vorrei dare l'impressione di eccessivo ottimismo, ma io vedo l'utilita' di entrambi i movimenti che lei ha ricordato. Da una parte certamente il governo di un ente, Stato o Regione che sia, puo' trarre positive ispirazioni dai metodi aziendali. Dobbiamo

insegnare - noi abbiamo cominciato a farlo - alla nostra burocrazia, ai nostri dirigenti, a muoversi secondo l'ottica di efficienza, di efficacia, di ottimizzazione del rapporto costi-benefici, rapportandosi nei confronti dei cittadini come i loro clienti principali. Nel caso della mia regione, questo ci ha portato a legare profondamente la remunerazione dei nostri dirigenti ai risultati raggiunti e a introdurre, prima amministrazione in Italia, il criterio della customer satisfaction come uno degli elementi di valutazione dell'azione complessiva del nostro operato.

Dall'altra parte bisogna attribuire le funzioni di governo al livello più funzionale all'ottenimento dei risultati. Alcune funzioni devono essere centralizzate e - come nel caso della funzione economico-monetaria - abbiamo addirittura scelto di allocarle ad un livello superiore a quello degli Stati nazionali. Da questo punto di vista, gli Stati nazionali hanno rinunciato ad uno degli elementi storici della propria sovranità, la possibilità di battere moneta, perché si è valutato che fosse meglio per i cittadini, per il loro benessere economico, per la funzionalità delle aziende, spogliarsi di questa sovranità nazionale e attribuirla ad un'entità superiore.

Bene, non c'è nulla di scandaloso se individuiamo che altre funzioni possano essere sottratte agli Stati nazionali e attribuite a livello di governo diversi, locali. Insisto nel dire che dentro questo grande disegno di scomposizione e ricomposizione delle attribuzioni di poteri dobbiamo tener presente che il primo fondamentale punto di riferimento è il cittadino. Non vorrei che questa mia insistenza fosse sentita in maniera un po' retorica: io vedo questa come leva di un cambiamento che può essere realmente profondissimo.

L'Occidente è stato costruito dalla forza di quella che oggi chiamiamo la società civile delle nostre società civili. Le opere d'arte, le strutture più grandi, la rete della cultura, del linguaggio, degli ospedali, non sono stati costruiti dagli Stati nazionali. Lo Stato nazionale con il suo centralismo è anzi intervenuto molto tardi nel corso della storia. L'amministrazione, statale o regionale che sia, dovrebbe richiamare i cittadini a dare il loro contributo, investirli di potere, applicare la sussidiarietà che nel mio linguaggio traduco in questi termini: non faccia lo Stato nulla di quello che possono fare i cittadini, rispetti e aiuti la sussidiarietà, sussidi l'iniziativa dei cittadini nel campo economico, come nel campo assistenziale, come nel campo educativo; intervenga invece lo Stato o la Regione laddove l'iniziativa dei cittadini non riesce ad arrivare. Credo che questa possa essere la ratio di distribuzione del potere più funzionale e in prospettiva più efficace. Laddove i cittadini sono in grado di intervenire, molto spesso sanno essere più efficaci e meno dispendiosi dell'intervento di una burocrazia statale. Allora diamo fiducia a questa capacità di iniziativa e attribuiamo nuovi poteri alle molteplici associazioni di cittadini, alle molteplici attività di cittadini nel campo economico, educativo e assistenziale.

Diarmuid Martin

Grazie. Ritengo che ognuno di noi abbia il diritto di aspettarsi dal servizio pubblico la maggiore efficienza possibile e la disponibilità a rispondere del proprio operato. L'inefficienza nella pubblica amministrazione è, a mio modo di vedere, una delle forme più comuni di corruzione che esistano nel mondo di oggi. Corruzione nel senso di cattiva gestione di fondi pubblici. E in generale è il meno abbiente che paga il prezzo dell'inefficienza della pubblica amministrazione.

Se il sistema dei nostri ospedali pubblici non funziona è il povero che paga il prezzo di un inadeguato servizio sanitario. Ciò, torno a ripetere, è estremamente importante, e continuo a tornare ad un'area che è di mio interesse nelle politiche per lo sviluppo. E' cioè estremamente importante trasmettere ai paesi in via di sviluppo una cultura di

un'efficiente amministrazione pubblica, anche se limitata.

Federico Pepe

Vorrei aggiungere alcune riflessioni collegate alla domanda del mio amico Niccolò Chiusano, perchè penso che ciò che intendeva era qualcosa di leggermente diverso.

A me sembra che quello che è accaduto negli ultimi anni è che il mondo economico, il mondo degli affari, siano progrediti più rapidamente che altri settori della società. Ciò si riferisce soprattutto alle multinazionali. Ma il progresso è stato così rapido, i cambiamenti così profondi, la nuova tecnologia ha reso così possibile l'intera cosa, che in realtà una parte del potere reale nel mondo è andato nelle mani di tutti, ma non degli stati. E ha lasciato sole le comunità locali. Ed era possibile per una multinazionale con una sede in ogni parte del mondo decidere sul destino di milioni di persone in un dato numero di paesi contemporaneamente, in un giorno solo. Lo abbiamo visto. E decidere che un prodotto può essere prodotto ad un prezzo più basso in Asia, e non più nell'America Latina.

Poi si sposta in un solo giorno la produzione da un posto ad un altro, senza curarsi delle conseguenze per la gente legata alla produzione nei paesi che sono rimasti senza quella produzione. Qualcosa del genere.

A me sembra che ci sia una carenza nel processo di armonizzazione del progresso. Da un lato c'è il mondo degli affari. Completamente internazionale. Completamente globalizzato. Almeno in alcune aziende. Dall'altro ci sono gli stati. Gli stati sono legati ai loro territori, le forze politiche che rappresentano gli stati sono elette. Elette dalla gente che vive in quei posti. Persino il G8 - che cosa possono decidere? Possono decidere su tutto? Possono decidere sul mondo? Possono decidere di spendere un sacco di soldi per grandi piani? Oppure dovrebbero tornare a casa, ognuno di loro, e chiedere al loro elettorato se sono autorizzati a fare così?

Vedete ciò che sta diventando evidente è che non c'è un governo mondiale.

Qualcosa che i corpi internazionali, le istituzioni, governando il mondo hanno creato più di 50 anni fa. Diventa evidente che questi sono vecchi. E' difficile pensare a tutto questo. Che fare? A me sembra che ci sia spazio per migliorare. C'è spazio per il progresso. Ci sono altre cose che devono essere fatte. Questo mondo è cambiato. Non è più quello di 50 anni fa. Gli stati non sono in grado di rispondere alle domande create dalla globalizzazione e ciò è quanto è stato rilevato: le differenze su ciò che sta accadendo nel mondo degli affari e ciò che sta accadendo in un'altra parte molto importante della società che è la politica.

Non la politica di basso livello. Ma la politica che ha una prospettiva e che guarda al destino del mondo. Penso che queste siano le cose che stanno succedendo ed è a questi problemi che dovremmo rivolgerci.

Giampiero Fiorani

Ho ascoltato attentamente l'intervento del Presidente Formigoni e, anche se non avevo intenzione di prendere la parola, vorrei comunque fargli una domanda.

Premetto che faccio fatica a conciliare il mio punto di vista rispetto a tutto ciò che stiamo vivendo, in particolare riguardo l'esistenza di una rilevante operazione di unione monetaria, la prima che si è verificata in assenza di una vera e propria unione politica.

Il Presidente Formigoni ha affermato, in più di una circostanza, che ci troviamo davanti ad una struttura che non si è ancora strutturata, anzi è destrutturata.

E allora consentitemi di fare una considerazione che potrebbe sembrare una

provocazione.

Nel momento in cui siamo destrutturati, esasperare od enfatizzare il decentramento del potere centrale a favore delle Regioni potrebbe creare, a mio avviso, una destrutturazione nella destrutturazione.

Faccio questa affermazione perché, in realtà, ci troviamo davanti ad un conflitto di competenze tra forti sovranità nazionali rispetto ad una sovranità internazionale che ancora non esiste ma che cerca comunque di strappare del potere alle sovranità nazionali.

Se così stanno le cose, il tentativo da parte di una forte sovranità regionale di strappare spazi di potere politico potrebbe determinare ulteriore caos.

Mi sia consentita una seconda, breve osservazione. Il Presidente Formigoni ha sottolineato la necessità di delegare alle Regioni dei poteri in materia fiscale. Ma in Italia vi sono Regioni che hanno una minor vocazione industriale rispetto alla Regione Lombardia - della quale, come cittadino, faccio parte e della quale apprezzo la conduzione della Giunta Formigoni - o che hanno dei deficit di bilancio causato da un forte potere statale nel corso degli anni.

Pertanto chiedo come si possa conciliare l'orientamento espresso dal Presidente Formigoni con la necessità di compensare le difficoltà in cui si trovano le Regioni meno fortunate di quella lombarda.

Il mio dissenso - per puro spirito dialettico - da quanto delineato dal Presidente Formigoni in tema di sussidiarietà nasce dalla convinzione che è stata proprio questa a creare le profonde differenziazioni tra nord e sud nel nostro paese.

E allora chiedo se non sarebbe meglio invocare, anziché la sussidiarietà, il principio della solidarietà e della cooperazione, in modo da consentire a tutte le Regioni - anche quelle in maggiori difficoltà - di trovare le capacità necessarie per superare le differenziazioni interregionali. Altrimenti, in questa fase di mercato globalizzato, c'è il rischio che chi è povero lo diventerà ancora di più e chi è ricco si arricchirà maggiormente. Ed inoltre chiedo se un forte potere centrale in sede europea a favore della Germania non possa favorire un'ulteriore esasperazione dei deficit regionali.

Grazie.

Diarmuid Martin

Posso chiedere di raccogliere l'altra domanda dall'altra parte della sala, così poi risponderemo a queste domande e a quella che sta ancora aspettando. C'era una domanda da questa parte.

Giuseppe Vigorelli

Io sottoscrivo in toto la relazione del Governatore Formigoni. Vorrei completare la sua risposta però alla domanda che gli è stata fatta. A me sta molto bene che lo Stato, e quindi le comunità, vengano amministrate secondo un principio produttivistico e quindi al servizio del cittadino attraverso l'efficienza. Vorrei dire però che la politica va oltre l'amministrazione perché amministra il sociale e quindi ha una funzione che va al di là della pura amministrazione di efficienza aziendale, che mira quindi alla massimizzazione del profitto, e va nella direzione anche e soprattutto delle esigenze dell'uomo. Ecco con questo ho voluto completare quello che certamente è il suo pensiero. Grazie.

Diarmuid Martin

Grazie. C'è un'ultima domanda che vogliamo aggiungere a questo giro? Altrimenti ci sposteremo sulle risposte.

Iniziamo. Sono sempre molto interessato ad alcune sviste che la gente fa usando le parole e i titoli, come ad esempio l'uso del termine Governatore nel rivolgersi al Presidente Formigoni. Non sono troppo sicuro se questo assomigli al tipo di struttura degli USA, una realtà in cui le regioni sono rette da governatori, ma credo che ci rivolgeremo a Formigoni come Presidente, che è il suo titolo per il momento.

Roberto Formigoni

Grazie. La prima domanda contiene diverse sollecitazioni. Risponderò con alcune osservazioni.

La prima: non mi interessa fare una battaglia per dare più potere alle Regioni. Mi interessa invece individuare un sistema di governo di una realtà complessa che possa rispondere meglio alle esigenze dei cittadini. Se in questa ricerca capiamo che dobbiamo distribuire in maniera diversa responsabilità e compiti, io dico di farlo con grande libertà intellettuale. Non vorrei essere sentito e percepito come la persona che, trovandosi a fare pro tempore il Presidente della Regione, fa una battaglia corporativa per la sua istituzione, domani cambia mestiere e si mette a fare una battaglia corporativa in un'altra situazione. Evidentemente sarebbe un punto di vista riduttivo. Noto che, nei fatti, una certa redistribuzione di potere nel mondo è avvenuta: anche a livello economico, alcune istituzioni di livello regionale hanno costituito dei punti di riferimento innovativi interessantissimi, l'Irlanda con tutti i suoi limiti, con tutta la sua irripetibilità, la Nuova Zelanda piuttosto che la Catalogna, piuttosto che alcune regioni tedesche.

Forse anche in Italia dobbiamo imparare qualche cosa in questa direzione. Certo abbiamo bisogno di Regioni diverse dal passato, che sappiano assumersi le proprie responsabilità. Non Regioni che pratichino una finanza allegra, ma Regioni che sottoscrivano e mantengano la firma ai patti di stabilità e di coesione, ai sacrifici da fare. Dico che le Regioni italiane un primo passo in questa direzione l'hanno fatto con la firma del recente accordo sulla distribuzione nazionale del Fondo Sanitario Nazionale dove tutte le Regioni, anche quelle tradizionalmente considerate meno virtuose, hanno accettato il principio del "chi rompe paga". Dall'anno 2001 in poi se una Regione crea una lira di debito nell'amministrazione del proprio sistema sanitario ripianerà questa lira di debito emettendo tasse e voi capite come ciò può essere doloroso per i cittadini, ma anche per i loro governatori.

Probabilmente se vogliamo andare avanti in questa direzione dobbiamo anche ripensare all'attuale divisione del nostro Paese in Regioni. Uno studio della Fondazione Agnelli, oltre una decina di anni fa, suggeriva già che le dimensioni ideali dal punto di vista della popolazione, dell'estensione territoriale, della forza del sistema economico delle nostre Regioni, non coincidono con quelle attuali. Non a caso ci sono alcune delle Regioni italiane che sono competitive a livello europeo e che sanno piazzarsi ai primissimi posti in molte classifiche e ce ne sono altre che non solo per questo motivo ma anche per questo motivo, non ce la fanno. E dunque, insisto, bisognerebbe avere il coraggio di una revisione anche di certe divisioni tradizionali perché alcune hanno senso storico ed altre non ne hanno.

Infine, lei dice: non varrebbe la pena di essere piu' solidali e cooperativi che non sussidiari? Il mio modo di concepire la sussidiarieta' non e' affatto alternativo al tema della solidarieta', credo anzi che sia l'altra faccia della solidarieta'. Un proverbio popolare dice "aiutati che il ciel ti aiuta". Dobbiamo chiedere un di piu' di responsabilita' e saper offrire una mano per aiutare il di piu' di responsabilita' che si manifesta. L'Unione Europea si e' messa in quest'ottica. Con l'ingresso dei 10 Paesi candidati i fondi attualmente destinati alle regioni dei Mezzogiorni dei nostri Paesi - il Mezzogiorno d'Italia ma anche quello di Francia e Grecia - saranno pressoché integralmente trasferiti a questi nuovi Paesi che saranno le aree depresse della nuova Unione Europea. Le Regioni italiane lo sanno: il quadriennio 2001-2005 e' l'ultimo in cui verranno distribuiti i fondi del cosiddetto Obiettivo 1 e soltanto la Calabria avra' ancora a disposizione questi fondi nel quinquennio successivo. E dunque percorsi virtuosi sono costruiti e vengono in qualche modo imposti a livello europeo. Credo che anche a livello italiano, esercitando tutta la solidarieta' per cui nel federalismo che stiamo costruendo c'e' spazio per fondi interattivi, per aiuti. Ma se oggi i fondi interattivi sono 100, l'anno venturo possono essere 99 e l'anno dopo 97. Stabiliamo un periodo di tempo lungo quanto necessario per arrivare a dare veramente autosufficienza ad ogni Regione, ma stabiliamolo, cominciamo a camminare in questa direzione. Perche', ne sono convinto, il processo di federalismo e di sussidiarieta' e' in grado di mettere in moto meccanismi virtuosi, di richiamare all'iniziativa, all'assunzione di responsabilita'. È tempo di concludere.

Il Dott. Vigorelli ha sottolineato un pensiero che e' anche il mio. Io ritengo che l'efficienza aziendale sia il metodo da applicare o da introdurre sempre piu' nei governi statali e regionali. Gli obiettivi dell'azienda Regione e dell'azienda Stato non sono identici agli obiettivi di un'azienda che opera in campo economico e produttivo. Non e' solo il profitto l'obiettivo di un'amministrazione regionale, ma e' la creazione di servizi piu' efficienti per i cittadini, di una lotta per una giustizia maggiore anche da un punto di vista redistributivo, di una capacita' di farsi carico anche dei piu' deboli e degli emarginati della societa' e di offrire loro condizioni identiche a quelle di chi percepisce un reddito maggiore. Vorrei parlare ad esempio di quanto stiamo tentando di fare in Lombardia, creando un sistema sanitario che permetta anche ai non abbienti di farsi curare in quelli che sono ospedali privati, accessibili fino a ieri soltanto ai redditi alti o medio alti, di quanto stiamo facendo nel sistema scolastico dando sussidi concreti fino alla meta' delle spese di iscrizione nelle scuole non statali.

Questo per dire che condivido queste impostazioni e mi piace questa ulteriore sottolineatura del compito sociale di un livello di governo.

Grazie ancora per l'attenzione.

Federico Pepe

Vorrei ringraziare il Presidente Formigoni perché egli in fondo ci ha ricordato che il 7 Ottobre in Italia ci sono delle votazioni concernenti un referendum sul federalismo.

E questa cosa tra l'altro non ha avuto, dato tutto quello che e' avvenuto negli ultimi tempi, quella risonanza sui giornali e sui mezzi di comunicazione che invece questo problema merita. Io sono un uomo del Sud, quindi intanto desidero testimoniare in maniera precisa quello che sta succedendo nel Sud e cioè un risveglio nel senso che il Presidente Formigoni ha indicato: un risveglio di iniziative, un risveglio di assunzione di responsabilita'.

Io non credo che questo basta per riempire per esempio il gap di infrastrutture che e' enorme (50% o qualcosa del genere), pero' c'e' un fermento, una voglia di fare ed e' su

questo che bisogna basarsi. Cioè basta con l'assistenza finanziaria dal centro, rimbocchiamoci le mani, diamoci da fare e naturalmente in questo quadro può essere sviluppato un concetto di solidarietà. Posso aggiungere forse un piccolo commento scherzoso, sempre che il Presidente Formigoni me lo conceda, e' che adesso dobbiamo legare questi aspetti di governo interno, diciamo interni al nostro Paese, agli aspetti della globalizzazione e della governance globale. Ecco adesso mi riesce un pochino difficile legare queste due cose di cui abbiamo parlato, ma comunque certamente un nesso esiste. Grazie.

Brian Henderson

Vorrei solo fare un paio di commenti.

Naturalmente non sono uno specialista della politica regionale o nazionale italiana, né ho particolari intuizioni al riguardo. Ma penso che ciò che sta accadendo è che questo tipo di dibattiti continuerà a proseguire in Europa perché l'intero processo di devolution, l'intero processo di formazione di una regione europea più vasta, è stato solo celebrato. Non si è veramente ancora consumato. E così sarà una straordinaria sfida guardare a come diverse regioni, diverse comunità e città assumeranno iniziative per gestire il loro stesso futuro e avere cura delle loro sfide locali.

Tuttavia l'area in cui siamo maggiormente coinvolti con le istituzioni, e' chiaramente quella finanziaria. L'Italia ha fatto progressi straordinari in questo processo di devoluzione rendendo possibile il trasferimento di responsabilità ed obbligazione finanziarie dal governo centrale alle regioni e ai comuni e al tempo stesso assoggettando quelle entità ad un più ampio criterio globale. In altre parole, la governance di quelle comunità ed entità e' soggetta alle stesse regole di mercato che verrebbero applicate ad altri tipi di crediti. Così oggi avete, con grande sorpresa degli investitori, ed anche di alcuni italiani, regioni come la Sicilia che hanno una presenza in mercati internazionali di capitali maggiore di quanto ci si potesse aspettare. Regioni come la Sicilia o i Paesi Baschi in Spagna stanno assumendo iniziative per proseguire in questa nuova costruzione dell'Europa. Ma per tornare alla governance, essi si sono adattati alle regole e hanno realizzato dei cambiamenti. Hanno messo in moto dei processi nelle loro amministrazioni locali per poter sfruttare l'opportunità di questo nuovo ambiente globale o paneuropeo.

Diarmuid Martin

Bene, a questo punto, non andrò a riassumere quanto detto. Ma è emerso che il futuro di una emergente governance globale sarà basato su un insieme di cose molto chiare. Una, queste cornici istituzionali, giuridiche ed etiche su collaborazioni tra il locale, il nazionale il globale. Tra il pubblico e il privato. Certamente un problema è che stiamo progredendo molto lentamente in queste collaborazioni. E' stato sottolineato che le istituzioni che abbiamo sono vecchie, talvolta superate. Ma l'unico meccanismo che abbiamo per cambiare quelle istituzioni è attraverso negoziazioni tra governi, e questo è talvolta un processo molto lento e forse inappropriato per il futuro.

Dal mio punto di osservazione di un più vasto spettro di organizzazioni internazionali, sono particolarmente colpito dal fatto che gli strumenti che abbiamo per il disarmo sono vecchi. Sono gli strumenti della guerra fredda. E c'è un pericolo reale che si disintegreranno semplicemente prima di darci il tempo di costruire qualcosa di più

sicuro. Un'altra sfida per la governance globale.

Ci si poneva riguardo all'esistenza di uno scontro tra un punto di vista antropologico, etico e tecnico. Non penso sia così. Penso che una cosa interessante sia che tutti noi oggi abbiamo riflettuto su una delle questioni più profonde emerse da ciò che stiamo discutendo. Non avverto alcun contrasto con ciò che gli altri dicevano. L'unico contrasto che spererei di non vedere è che gli operatori del mondo dell'economia inizino a fare la predica e che io inizi a proporre soluzioni tecniche. Questo è un altro tipo di cooperazione che dobbiamo raggiungere. Perché i principi etici si realizzeranno solo quando avremo persone che si adopereranno sul campo per trovare nuovi modelli in cui tradurli e che avranno il coraggio di andare avanti ad applicarli nel mondo in cui vivono.

Di un'area non abbiamo parlato, ed è un peccato perché molto importante per l'emergere di una governance globale. Si tratta degli istituti di ricerca, le università da dove queste idee vengono fuori e dove vengono preparati i nuovi leaders. Sia nei nostri mondi che nei paesi in via di sviluppo.

Grazie per la vostra pazienza. Come ho detto io ero la terza scelta per presiedere, ma almeno ho portato l'incontro ad una conclusione. Ci vediamo per gli aperitivi e per la colazione.