

IDEE › STRATEGIE › INNOVAZIONE

Harvard Business Review



settembre 2009 n.9

La mano **pubblica** sul **vostro** business

La regolamentazione è di nuovo fra noi, ma non vedremo un ritorno a controlli di stampo dirigista. Aspettiamoci piuttosto nuovi strumenti fatti per convincere, e non per costringere.

di Robert B. Reich

La mano pubblica sul vostro business

La regolamentazione è di nuovo fra noi, ma non vedremo un ritorno a controlli di stampo dirigista. Aspettiamoci piuttosto nuovi strumenti fatti per convincere, e non per costringere.

di Robert B. Reich

Se vi sentite il fiato dei funzionari pubblici sul collo, fateci l'abitudine. Nel prossimo futuro, i Governi saranno molto interessati alla maniera in cui gestite le vostre aziende. I dirigenti devono prepararsi a uno scrutinio più rigoroso di quello a cui abbiamo assistito per decenni e a nuove forme indirette di intervento. I manager del settore privato, abituati a nascondersi dietro i professionisti delle relazioni aziendali e delle relazioni con gli organismi di Governo, dovranno sviluppare una nuova *forma mentis* e un nuovo insieme di capacità che permetteranno loro di allearsi con la pubblica amministrazione invece di tenersene a distanza.

Questa non è la prima era caratterizzata dall'influenza dello Stato. Il pendolo della fiducia dei cittadini ha oscillato avanti e indietro tra settore privato e settore pubblico per più di un secolo. La fiducia in uno diminuisce, portando l'altro ad assumere un posizione di maggiore rilevanza, fino a quando, presto o tardi, tale preminenza conduce a eccessi che erodono la fiducia e spingono il pendolo all'indietro. Negli Stati Uniti, il settore privato è stato predominante tra la fine della prima guerra mondiale e l'inizio della Grande depressione, che ne ha messo in discussione le capacità. Il settore pubblico è rimasto molto influente tra l'elezione di Franklin D. Roosevelt nel 1932 e la fine degli anni Settanta, quando i suoi eccessi sono diventati evi-

denti. La regolamentazione stava soffocando la crescita, la spesa federale aveva portato a un'inflazione a due cifre, e le tasse stavano scoraggiando l'innovazione. E così, a cominciare dalla presidenza di Ronald Reagan, l'opinione pubblica ha perso fiducia nel Governo, determinando una crescente influenza del business e della finanza.

Adesso il pendolo sta tornando nettamente nella direzione opposta. Nel complesso, il governo statunitense sta ridefinendo la sorte di industrie e settori che rappresentano più di un terzo dell'economia americana. (Si veda il riquadro «Un'epoca di attivismo pubblico»). In Europa e in Giappone la percentuale sarà probabilmente più alta, data la maggiore tradizione di tolleranza verso comportamenti che gli americani considererebbero intromissione. Ma non vedremo un ritorno realmente intrusivo dello Stato; una regolamentazione vecchio stile soffocherebbe il livello di innovazione di cui abbiamo disperatamente bisogno per risollevare le sorti delle imprese. I manager devono, invece, prepararsi a un nuovo tipo di partnership di lavoro, in cui i Governi inviteranno a tenere comportamenti aziendali desiderabili e i manager lavoreranno a più stretto contatto con gli enti pubblici per attingere agli incentivi connessi. I dettagli varieranno da Paese a Paese, ma gli Stati Uniti sono la maggiore economia mondiale e, almeno per il momento, anche la più influente, ed è

quindi probabile che negli altri Paesi gli eventi rispecchieranno le azioni dei dirigenti pubblici statunitensi.

Il collasso economico, e non solo

Molte delle attuali iniziative pubbliche sono state innescate dal collasso economico mondiale cominciato nel 2008. Non appena la ripresa avrà inizio, molte di queste smetteranno di esistere; i programmi di stimolo e i salvataggi di imprese sono, per definizione, misure temporanee. Ma negli Stati Uniti, così come in Europa e in Giappone, la sorveglianza pubblica non tornerà a quello che era prima della recessione. Il cambiamento è all'orizzonte da anni, e sarà il punto di arrivo di alcune tendenze di lungo termine. Tra queste:

L'aumento della sfiducia verso le imprese. Le recenti malversazioni nel settore dei servizi finanziari non sono che l'ultimo di una serie di scandali che hanno progressivamente eroso la fiducia del pubblico. Nell'ultimo decennio, numerose imprese statunitensi sono diventate il simbolo del tradimento della fiducia pubblica: Enron, Adelphia, Global Crossing, Tyco, HealthSouth, Sunbeam, WorldCom, Waste Management e ImClone, per citarne soltanto alcune. Tutte le principali società di revisione contabile statunitense hanno ammesso la propria negligenza o hanno pagato multe salate senza dichiararsi colpevoli. Quasi tutte le maggiori banche d'investimento hanno avuto un ruolo nel defraudare gli investitori, persino inducendoli ad acquistare titoli che gli analisti della banca, privatamente, avevano definito «spazzatura».

Secondo un'indagine condotta alla fine del 2008 (l'annuale «Barometro della fiducia» di Edelman) appena il 38% degli adulti che si auto-definiscono informati negli Stati Uniti afferma di aver fiducia nelle imprese: un declino di 20 punti percentuali rispetto all'anno precedente e il livello di fiducia più basso rilevato in un decennio. In un'altra indagine condotta on-line da Pu-

blic Strategies e Politico, il 67% degli intervistati ha detto che la regolamentazione federale sulle imprese dovrebbe essere aumentata.

Maggiori legami tra gli interessi delle imprese e la società. Le imprese si trovano al centro di molte delle più pressanti sfide di politica pubblica del nostro tempo: la necessità di ridurre le emissioni di CO₂, per esempio, e (almeno negli Stati Uniti) l'urgenza della riforma del sistema sanitario. La crisi finanziaria ha palesato la criticità di una serie di questioni relative alla disponibilità del credito, all'adeguatezza e alla sicurezza delle pensioni private e all'accesso a un'abitazione a basso costo, tutti temi che coinvolgono direttamente le imprese. Altre preoccupazioni pubbliche emergenti – lo sviluppo di fonti di energia rinnovabile, l'accesso alla banda larga, la manutenzione e la modernizzazione delle infrastrutture, e l'istruzione e la formazione sul lavoro – influenzano necessariamente la maniera in cui le aziende operano e il modo in cui progettano beni e servizi per i propri clienti.

Diminuzione dei controlli ai confini nazionali. I sistemi nazionali di regolamentazione si sono dimostrati inadeguati a controllare l'operato delle imprese globali. È facile aggirare le severe normative bancarie del proprio Paese quando si possono trovare regole più blande altrove. È altrettanto facile per le aziende in giurisdizioni con un'elevata imposizione fiscale parcheggiare i profitti nei Paesi dove le imposte sono più basse. Le norme su salute e sicurezza, benché rigorose, diventano irrilevanti quando le aziende possono approvvigionarsi in qualsiasi parte del mondo. E così via.

Minore regolamentazione, maggiore persuasione

I sistemi di regolamentazione pesanti e autoritari che hanno dominato le grandi aziende statunitensi nei decenni attorno alla metà del Novecento erano appropriati a una struttura industriale caratterizzata da grandi monopoli stabili, ciascuno dei quali era a sua volta un'organizzazione che comandava e controllava una grande base di dipendenti. La gestione «dall'alto» è stata efficace finché la produzione è rimasta relativamente stabile e prevedibile, e le aziende non si affidavano all'innovazione continua per sopravvivere. Ma oggi la regolamentazione cerca di dettare comportamenti che rischiano di bloccare l'innovazione o relegarla nell'ombra.

Neppure i sistemi vigenti in altre parti del mondo potranno indicare la rotta da seguire. Nella tradizione

Robert B. Reich

è professore di politica pubblica alla Università della California a Berkeley. Ha servito in tre amministrazioni nazionali, la più recente come segretario del Lavoro sotto il presidente Bill Clinton, ed è stato consigliere economico del presidente Barack Obama. La rivista «Time» lo ha nominato tra i dieci membri di gabinetto più influenti degli ultimi cento anni.

europea e giapponese, le imprese e il Governo negoziano i provvedimenti di regolamentazione, ma il processo è spesso opaco. Nelle economie sviluppate, dove il Governo e le imprese sono ancora più interconnessi, la regolamentazione è spesso incoerente e volta a favorire un'azienda piuttosto che un'altra. Col passare del tempo le economie di tutto il mondo finiranno per adottare una versione del sistema che comincia a emergere negli Stati Uniti, e che si basa non tanto su normative che limitano o sostituiscono le transazioni di libero mercato, quanto su incentivi che spingano i mercati a rispondere alle esigenze pubbliche. In altre parole, il Governo sarà meno interessato a vietare iniziative aziendali che potrebbero danneggiare il pubblico e più incline a premiare comportamenti che saranno quasi certamente benefici. Piuttosto che regolamentazione, possiamo chiamarla persuasione: sarà caratterizzata da una stretta relazione di lavoro tra amministrazione pubblica e aziende, ma di natura abbastanza coerente e trasparente da meritarsi la fiducia del pubblico pur affrontando le grandi sfide che ci attendono.

Per esempio, come risanare il settore automobilistico, dando nel contempo alle piccole imprese una boccata di ossigeno e aiutando gli studenti ad andare al college? La Federal Reserve offre finanziamenti agevolati agli investitori che acquistano nuovi titoli basati su prestiti al settore dell'auto, agli studenti e alle piccole imprese. Come far decollare i progetti nel campo delle energie rinnovabili, incoraggiando al tempo stesso l'innovazione? Il dipartimento dell'Energia statunitense garantisce i prestiti alle piccole imprese che desiderano cimentarsi in progetti nel settore nelle energie alternative, ma che avrebbero altrimenti difficoltà a finanziare; gli investitori verranno ripagati anche se alcuni progetti falliscono, come inevitabilmente accadrà.

I Governi faranno uso di imposte e agevolazioni fiscali per promuovere i comportamenti desiderati, come gli investimenti nelle energie rinnovabili o l'assunzione di veterani di guerra, e scoraggiare i comportamenti indesiderati, come un'eccessiva emissione di anidride carbonica. Attraverso un sistema di *cap and trade*, basato su permessi di emissione negoziabili, i Governi permettono ai potenziali inquinatori di acquistare i diritti di emettere CO₂ fino a una certa soglia, e poi scambiare tali diritti tra loro. Il diritto a inquinare diventa quindi una forma di proprietà disponibile per le imprese che ne hanno più bisogno, e tutte le aziende

hanno un incentivo a trovare modi più economici per evitare le emissioni inquinanti.

Le amministrazioni daranno anche alle imprese maggiore scelta su come conseguire i risultati desiderati. Anziché imporre alle aziende di offrire ai propri dipendenti specifici benefici accessori e in modi particolari – per esempio, sanità, piano pensionistico e formazione sul lavoro – permetteranno alle aziende di dimensioni superiori a una certa soglia di versare invece un importo minimo per dipendente a un fondo comune accessibile da parte di coloro che non ricevono tali benefici.

Possiamo prevedere anche che i Governi assumeranno un ruolo più attivo nel coordinare gli interessi pubblici e privati tramite regole sulle retribuzioni e i pagamenti a individui e imprese. Per esempio, le agenzie di *rating* sono state finora pagate dagli emittenti dei titoli valutati, anziché da coloro che usano i *rating*. I trader di Wall Street vengono pagati sulla base delle dimensioni delle operazioni che compiono, anziché sull'esito di queste operazioni nel lungo periodo. Aspettiamoci che i Governi impongano di cambiare questi sistemi di pagamento, non soltanto negli Stati Uniti ma nei maggiori centri finanziari del mondo. Allineando meglio gli incentivi dei dirigenti e dei trader con le esigenze e gli obiettivi degli investitori, si eviterà la regolamentazione invadente che lega le mani ai dirigenti con riferimento ai più diversi tipi di decisione specifiche.

Infine, i Governi si impegneranno ad armonizzare i propri meccanismi di incentivo a livello internazionale. Il collasso economico globale ha illustrato chiaramente

L'IDEA in sintesi

- Il grave dissesto delle economie mondiali cominciato nel 2008 ha creato i presupposti per un'azione di governo su scala mai vista dai tempi della Grande depressione. I manager abituati a evitare i funzionari pubblici dovranno adesso collaborare con loro.
- I cambiamenti in corso sono all'orizzonte da tempo, a causa di tendenze a lungo termine come l'aggravarsi della sfiducia verso le imprese.
- Verranno formulate nuove regole per promuovere, anziché imporre, i comportamenti desiderati. Per esempio, attendiamoci che il Governo americano cambi il sistema di remunerazione dei trader di Wall Street, istituisca prestiti garantiti per le piccole imprese che investono in energie alternative e chiedi ai datori di lavoro di assicurare i lavoratori, oppure di versare una somma in un fondo nazionale.

Un'epoca di attivismo pubblico

>> Il ruolo dello Stato nell'economia è ancora in fase di evoluzione, ma è evidente che le aziende di tutto il mondo non possono più operare senza curarsi della regolamentazione. Consideriamo i seguenti settori:

SERVIZI FINANZIARI I governi di Stati Uniti, Europa e Giappone sono diventati i principali finanziatori e azionisti delle banche; in alcuni casi, hanno acquisito quote di proprietà. Le nuove normative modificheranno i prestiti e gli investimenti delle banche per allineare meglio gli interessi delle istituzioni finanziarie a quelli del pubblico. Attendiamoci quozienti patrimoniali minimi obbligatori più alti, una maggiore informativa sui rischi e restrizioni più severe per le poste fuori bilancio.

IMMOBILI RESIDENZIALI Il governo statunitense sta sottoscrivendo, garantendo o assumendo su di sé una grossa percentuale dei mutui ipotecari in essere. Sta anche fornendo incentivi ai mutuatari e ai mutuatari affinché rifinanzino i mutui a tassi sussidiati. Aspettiamoci una maggiore supervisione sui mutuatari, soprattutto quando i tassi di interesse a lungo termine scendono sotto una certa soglia.

ASSICURAZIONI Con il controverso salvataggio del colosso delle assicurazioni AIG, il governo statunitense è diventato un importante investitore e protagonista del mercato delle assicurazioni. Inoltre, ha in programma di sussidiare gli individui e le famiglie a basso reddito per aiutarli ad acquistare un'assicurazione sanitaria privata e di offrire un proprio piano di assicurazione sanitaria.

AUTOMOBILI Stati Uniti, Canada, Germania, Svezia e Giappone assicurano ai produttori locali di automobili decine di miliardi di dollari di prestiti e iniezioni di capitale per mantenere le case automobilistiche solvibili. Gli Stati Uniti forniscono anche fondi per lo sviluppo di auto-

mobili a basso consumo. Aspettiamoci politiche beggar-thy-neighbor che favoriscono le case automobilistiche locali a scapito di quelle estere.

ENERGIA E AMBIENTE Stati Uniti, Europa e Giappone stanno sovvenzionando lo sviluppo di fonti energetiche alternative agli idrocarburi. Gli Stati Uniti hanno allocato 40 miliardi di dollari da spendere tra il 2009 e il 2010; l'amministrazione Obama ha promesso di raddoppiare entro tre anni la capacità del Paese di generare energia eolica, solare e geotermica. Le amministrazioni pubbliche stanno anche modernizzando i sistemi di trasmissione dell'elettricità.

SANITÀ Questo settore è stato nazionalizzato da tempo in molti Paesi ed è fortemente regolamentato negli Stati Uniti. Gli Usa stanno sviluppando un piano che imporrà alle aziende oltre una certa dimensione di assicurare i propri dipendenti, oppure di versare un contributo a un pool sanitario nazionale, a cui attingeranno gli individui e le famiglie per stipulare un'assicurazione. Le persone non assicurate dovranno probabilmente ottenere una qualche forma di copertura, con sussidi addizionali oltre a quelli già erogati dal fondo sanitario di cui potranno beneficiare le persone a basso reddito.

FARMACI Gli Stati Uniti stanno formulando nuove leggi per permettere al Governo di sfruttare la propria posizione di maggior acquirente di farmaci al fine di negoziare prezzi più bassi con le società farmaceutiche.

TELECOMUNICAZIONI E TECNOLOGIE INFORMATICHE Il governo statunitense sta sussidiando una maggiore copertura della banda larga, soprattutto nelle aree rurali. Il settore subirà anche l'influenza pubblica in materia di proprietà intellettuale, privacy e raccolta di dati sulla clientela.

te le interconnessioni del capitale globale, dando vita a richieste di principi internazionali contabili e di revisione più uniformi e rigorosi, nonché di un'armonizzazione delle imposte. Inoltre, la necessità di affrontare il cambiamento climatico e di garantire la sicurezza di prodotti alimentari, farmaci e altri prodotti oggetto di commercio internazionale stimoleranno ulteriori iniziative per la fissazione di regole uniformi. Probabilmente Stati Uniti, Europa, Giappone e Cina apriranno la strada con accordi e trattati, appoggiati da sistemi per la raccolta di informazioni accurate sulle imprese che operano in tutto il mondo.

Gestire in un mondo nuovo

Non bisogna preoccuparsi di un eventuale ritorno alla figura dello dirigente pubblico degli anni Cinquanta e

Sessanta, i CEO il cui compito era quello di «mantenere un equilibrio giusto e praticabile tra le esigenze di [...] azionisti, dipendenti, clienti e il pubblico in generale», come scrisse Frank Abrams, ex presidente di Standard Oil, nel suo articolo *Management's Responsibilities in a Complex World*, pubblicato su «Harvard Business Review» nel 1951. La principale responsabilità dei manager sarà ancora quella di massimizzare il rendimento per gli azionisti; ma per conseguire quell'obiettivo, dovranno lavorare con le amministrazioni pubbliche più direttamente di quanto non sia mai accaduto a partire dalla seconda guerra mondiale.

Recentemente la tendenza tra i manager è stata quella di considerare i funzionari pubblici come degli intrusi che si trovano fuori dal perimetro della propria azienda. I CEO hanno pensato alle pubbliche amministra-

zioni, quando lo hanno fatto, soprattutto per tenere gli enti di regolamentazione il più lontano possibile, per ottenere un trattamento favorevole rispetto ai concorrenti o per accedere agli appalti pubblici. Così, il tipico CEO si è circondato di persone il cui obiettivo principale è quello di isolare il mondo degli affari dalle possibili intrusioni del Governo. Le denominazioni precise variano da azienda ad azienda, ma i dipendenti che hanno termini come «relazioni» e «affari» nel proprio titolo professionale hanno implicitamente assunto che il loro vero compito è quello di respingere i costosi interventi pubblici e permettere ai dirigenti di non doverli sottomettere alle richieste provenienti dall'esterno.

Ma oggi l'imperativo è *impegnarsi*, non *difendersi*. I dirigenti devono comprendere le preoccupazioni del Governo, e i leader delle maggiori aziende devono aspettarsi di contribuire a risolverli. Per fare un esempio, non è più ragionevole che i dirigenti del settore della sanità investano grandi quantità di tempo, denaro ed energia per bloccare i tentativi di riforma pubblica. È molto più produttivo contribuire a rendere il sistema più efficiente e abordabile, con grandi benefici non soltanto per milioni di famiglie, ma anche per la maggior parte delle aziende.

I dirigenti devono anche prestare maggiore attenzione ai timori che il pubblico nutre sul modo di operare delle aziende e cercare di promuovere soluzioni anche prima che tali preoccupazioni si cristallizzino in azioni politiche. Per esempio, per le aziende energetiche oggi non è tanto importante convincere il pubblico di essere aziende modello – dopo essersi reinventate nel business «verde» – quanto piuttosto aiutare i cittadini a ridurre la dipendenza dai carburanti fossili, costosi e dannosi per l'ambiente. Lavorando in tandem con il settore pubblico, le aziende energetiche diventeranno aziende di conservazione dell'energia.

Infine, i manager saranno chiamati a garantire che le imprese rispondano adeguatamente alle proposte del Governo sfruttando nel migliore dei modi i prestiti, i sussidi, le agevolazioni fiscali, le garanzie sulle passività, le condizioni per operare, i nuovi diritti di proprietà e altri meccanismi. Tra le responsabilità dei manager ci sarà quella di lavorare con i revisori, gli ispettori e i legali del Governo per monitorare l'utilizzo del denaro dei contribuenti e valutare le conseguenze degli incentivi fiscali; sviluppare controlli interni per assicurare che le risorse pubbliche vengono allocate correttamente; e formare personale ad hoc che sappia massimizzare il valore degli incentivi pubblici.

Per gestire efficacemente in questa nuova era, i manager dovranno prestare particolare attenzione a tre questioni che in precedenza hanno preferito delegare: la finanza pubblica, le relazioni tra meccanismi di incentivo e strategia aziendale, e la cooperazione con i funzionari pubblici, che non dovranno più evitare.

Pericoli e possibilità

Il nuovo approccio presenta dei rischi, sia per le amministrazioni pubbliche sia per le aziende. Per cominciare, col passaggio dalla regolamentazione alla persuasione, le grandi imprese potrebbero essere tentate di appropriarsi della maggior parte dei prestiti agevolati, delle garanzie sui prestiti, delle agevolazioni fiscali, dei nuovi diritti di proprietà e di altri incentivi. Grazie alle loro grandi dimensioni, queste aziende possono facilmente scoprire e beneficiare della generosità del Governo e assumere specialisti per convincere l'amministrazione pubblica che il denaro dei contribuenti non viene sprecato.

Un secondo rischio correlato al precedente è che questi ruoli gemelli – il Governo che vuole convincere, le aziende che vengono persuase – possono determinare sottili forme di corruzione. Molti incentivi pubblici potrebbero finire a gonfiare le tasche degli intermediari che forniscono consulenza sia agli organismi di governo sia alle aziende, o che passano dal settore pubblico al settore privato attraverso «porte girevoli». Oppure la generosità dei Governi potrebbe essere distribuita in modi che non servono l'interesse pubblico e senza un controllo adeguato sull'operato dell'amministrazione, come qualcuno direbbe che è accaduto con la prima tranche di sovvenzioni erogate dal governo statunitense nell'abito del TARP (Troubled Asset Relief Program). In quest'ultimo caso, i criteri per i finanziamenti non sono stati resi chiari: Citigroup e il gruppo assicurativo AIG hanno ricevuto somme favolose che hanno fatto passare in secondo piano gli altri accordi di salvataggio e hanno fatto infuriare i contribuenti.

Nell'ambito dei programmi internazionali di incentivo, poi, i Governi saranno tentati di riservare un trattamento preferenziale alle proprie aziende nazionali, anche se ciò potrebbe portare a strategie del tipo *beggar-thy-neighbor* (ossia, che cercano di scaricare all'esterno l'onere dell'aggiustamento, NdR) che potrebbero danneggiare l'economia globale. I crediti d'imposta o le garanzie sui prestiti che favoriscono le imprese con sede nel Paese che li dispensa suscitano le recriminazioni di altri Paesi. Inoltre, il Governo e le aziende hanno un



IL COMMENTO

Le imprese tra Stato e società civile

di Giuseppe Schlitzer *

>> Vi sono notevoli differenze tra la crisi attuale e quella del '29, così spesso richiamata quale termine di paragone. Quella più significativa risiede senza dubbio nella reazione delle politiche economiche, che spiega anche perché il disastro è stato evitato. Negli anni Trenta, sotto la presidenza Hoover, l'America adottò politiche fiscali e monetarie restrittive e si chiuse nel protezionismo, dando vita a una reazione a catena su scala globale. Per fortuna la lezione del '29 è stata appresa e quell'errore è stato evitato. Nel corso del 2008, e ancora quest'anno, le Banche centrali e i Governi sono intervenuti massicciamente con politiche espansive e si è scongiurata la sciagura del protezionismo.

La fragilità dei sistemi finanziari ha tuttavia reso necessario in molti casi l'ingresso degli Stati nel capitale degli intermediari e, in quelli di grave dissesto, a delle vere e proprie nazionalizzazioni (si pensi alla Northern Rock e alla Royal Bank of Scotland nel Regno Unito, oppure alla Fortis in Belgio). Ma Reich ha perfettamente ragione nel ritenere che non osserveremo un ritorno dello Stato nell'economia di tipo rooseveltiano.

Il motivo è che si è appresa anche un'altra lezione dalla storia. E cioè che, laddove lo Stato e il settore pubblico sono fortemente presenti in qualità di attori economici, il risultato è subottimale dal punto di vista della crescita nel medio lungo termine, né è garantita una più equa distribuzione del reddito. Assisteremo, dunque, una volta che la crisi sarà superata, a un ritiro dello Stato dalla finanza, così come avvenne in Svezia negli anni Novanta. Allora una disastrosa crisi bancaria obbli-

gò il governo svedese a nazionalizzare l'intero sistema bancario ma, finita la crisi, rivendette le banche ai privati guadagnando più di quanto aveva speso. Ecco perché oggi i Governi dei Paesi colpiti dalla crisi si sono subito premurati di dichiarare che usciranno dal capitale delle banche non appena la situazione si sarà normalizzata.

La rapidità del ritiro varierà però da Paese a Paese, anche in base alle ideologie dominanti. Nel mondo anglosassone, infatti, la crisi ha ridotto ma non compromesso la fiducia nel mercato e nel ruolo della libera iniziativa, che resta predominante. Di contro, nell'Europa continentale si pone ancora grande affidamento nel ruolo dello Stato. Non a caso, mentre in America le banche e il colosso assicurativo AIG si accingono a restituire gli aiuti pubblici ricevuti dallo Stato, in Europa non si intravede nulla di tutto questo. È dunque vero che il pendolo della fiducia tra pubblico e privato storicamente oscilla da una parte all'altra, ma alcune differenze relative restano nelle ideologie portanti dei sistemi socio-economici.

Naturalmente il mondo non tornerà come prima, perché questa crisi ha lasciato il segno. Reich ci offre una prospettiva molto realistica del futuro che ci aspetta: quella di Stati decisi a saperne di più sulla gestione delle imprese e, se necessario, a intromettersi nella loro conduzione, molto attenti a non lasciare il mercato «a briglia sciolta». Questo già lo vediamo nel forte attivismo col quale, su entrambe le sponde dell'Atlantico, si sta ri-regolamentando la finanza. Un processo necessario perché non è possibile che vi siano segmenti di mercato poco o per nulla regolati, come invece è successo.

interesse a lungo termine nel prendere la strada più corretta, guadagnando e mantenendo la fiducia dei consumatori e degli investitori a livello globale. Si paga un prezzo sociale elevato quando alimenti e farmaci insicuri diventano oggetto di scambi internazionali o quando le aziende e certi Governi assumono un atteggiamento accondiscendente in materia fiscale.

Non esiste una soluzione semplice per proteggersi da questi rischi; sarà necessaria una continua vigilanza da parte dei responsabili della politica economica, delle aziende e dei media. Un importante rimedio contro l'eccessiva «intimità» della relazione Governo-imprese è la trasparenza. Nella misura in cui questa è possibile, i beneficiari dei meccanismi di incentivo, insieme agli eventuali cambiamenti di comportamento che questi meccanismi sono chiamati a produrre, dovrebbero es-

sere resi pubblici – magari addirittura pubblicati su internet dagli organismi di controllo della spesa pubblica – in modo che le parti possano essere chiamate a rispondere delle proprie azioni. I Governi, in collaborazione con la World Trade Organization (WTO), devono anche impegnarsi per far sì che nessun Paese usi i meccanismi di incentivo per ostacolare i flussi commerciali e finanziari internazionali.

La nuova relazione aziende-Governo offre anche una rara opportunità. Gli eventi correnti stanno stabilendo precedenti e aspettative elevate su ciò che un'amministrazione pubblica potrebbe e dovrebbe fare per almeno una generazione a venire. Potremmo assistere all'inizio di una nuova forma di capitalismo che soddisfa i bisogni pubblici senza soffocare l'innovazione o la crescita nel settore privato. Gli eventi potrebbero anche

Pensiamo al caso delle banche di investimento negli Stati Uniti, che erano sottoposte a una vigilanza molto blanda, o alla mancanza di controlli sulla finanza strutturata. Sia in Europa che negli Stati Uniti si lavora a dei piani molto ampi di riformulazione delle regole e dei controlli sugli intermediari e sui mercati. Non si stanno rivedendo singole norme; si sta mettendo mano all'intero assetto dei controlli.

Oggi però non è in discussione solo la finanza, bensì tutto il mondo del business. Gli scandali di questi ultimi anni, a cominciare da quello della Enron, hanno avuto un effetto devastante sulla reputazione delle imprese. Ma non siamo di fronte a una rivoluzione, a quello che chiameremmo un cambiamento di paradigma. Questo è un altro aspetto che distingue la crisi attuale dalle altre gravi crisi del passato. Quella del '29 portò alla rivoluzione keynesiana, mentre quella degli anni Settanta, dovuta agli shock petroliferi, condusse alla rivoluzione monetarista.

Questa volta non assisteremo a nulla di questo tipo. La prospettiva più realistica è proprio quella che ci viene proposta da Reich, dove i Governi non solo saranno più attivi nel dettare le regole del gioco, ma cercheranno di orientare le imprese verso comportamenti più «socialmente responsabili» agendo soprattutto sugli incentivi.

Reich però trascura del tutto il ruolo della *corporate social responsibility* (CSR), che è un processo essenzialmente *business-driven*, e questo ritengo sia un limite della sua analisi. In una sua recente pubblicazione (*Supercapitalismo*, Fazi editore, 2008) ne ha dato un giudizio implacabile: la CSR

avrebbe lo stesso peso dello «zucchero filato». Alla moderna corporation, secondo Reich, non è data la possibilità di essere coscienziosa, anche perché solo un Governo democraticamente eletto può stabilire quali siano le priorità sul piano sociale. Paradossalmente, se dovessimo accettare questa tesi, dovremmo tornare al vecchio motto friedmaniano: *the business of business is business!*

Al contrario, io credo che nel futuro le istanze della società civile giocheranno un ruolo determinante. La CSR andrà certamente rifondata su basi più solide, ma sarà la filosofia portante dei nuovi modelli aziendali poiché essa è lo strumento che permette di rispondere alle istanze esterne, che sono ineludibili. Vedo anche uno spazio immenso da colmare tra profit e no profit, con iniziative e progetti di partenariato.

Le imprese si stanno già orientando in questa direzione, modificando i processi di gestione interni. Sta mutando anche la funzione esterna: dalla lobby vecchia maniera, fatta essenzialmente di relazioni istituzionali, si sta passando a un approccio *multistakeholder*. D'altra parte per affrontare la prossima crisi non basta avere nuove regole del gioco. Occorre cambiare il modo di operare delle imprese, che dovranno essere sempre più orientate alla creazione di valore sostenibile sul medio-lungo termine. <

** Direttore Affari Economici della Federazione ABI ANIA e membro dell'Advisory Board della società di consulenza strategica VerA.*

mettere il settore privato in condizione di usare le migliori conoscenze disponibili per risolvere problemi pubblici ritenuti fino a ora intrattabili. In definitiva potremmo, grazie a questi sviluppi, porre fine allo sterile dibattito ideologico sulla desiderabilità di un maggiore o minore intervento pubblico, per concentrarci invece su ciò che le imprese e i Governi dovranno conseguire insieme a beneficio di tutti.

LIMITAZIONI D'USO DELLE RISTAMPE DI HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA

La ristampa degli articoli della Harvard Business Review Italia, sia in versione cartacea, sia in versione digitale, è concessa per uso esclusivo del Committente, che potrà utilizzare tali copie solo nel numero effettivamente acquistato. È proibita la riproduzione delle suddette ristampe in numero in eccedente le copie oggetto della licenza. È inoltre severamente vietata la diffusione dei contenuti (originali, copie, riproduzioni, registrazioni, fissazioni) di Harvard Business Review Italia in qualsiasi forma, meccanica o telematica, attraverso stampa, radio, televisione, Internet, Intranet, posta elettronica o con qualunque altro mezzo anche se non espressamente indicato nel presente elenco. La riproduzione e la diffusione non autorizzate saranno considerate violazioni della Legge 633 del 22.4.1941 e saranno perseguire a norma della Legge 248 del 16 agosto 2000 (Disposizioni a tutela del diritto d'autore).