L'Arena
il giornale di Verona dal 1866

A CURA DI
HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA
GRUPPO ATHESIS
ECCELLENZE D'IMPRESA

Inserto Speciale
In supplemento
al numero odierno

FESTIVAL del FUTURO 2023

TRA GLOBALIZZAZIONE E FRAMMENTAZIONE

Teatro Ristori
VERONA
23·25
novembre 2023

GLI AUTORI
DI QUESTO NUMERO

Enrico Sassoon
Renato Mannheimer
Ugo Loeser
Mariana Mazzucato

ALLA RICERCA

DI NUOVI EQUILIBRI

ECONOMICI POLITICI E SOCIALI

LA NORMALITÀ SFUGGENTE

No a rimpianti o nostalgie, la sfida è la ricerca di nuovi equilibri collaborativi tra persone, mercato e Stati

DI ENRICO SASSOON*

(*) **Enrico Sassoon**
è Direttore responsabile di Harvard Business Review Italia e Direttore scientifico del Festival del Futuro.

Di fronte al susseguirsi di crisi spesso a carattere vasto e globale, per descrivere le quali è stato non a caso coniato il termine di "policrisi", è facile perdere l'orientamento e sentirsi persi e sfiduciati. I sondaggi tra la gente, più o meno simili in tutti i Paesi, fanno emergere un diffuso senso di smarrimento e la sostanziale incapacità di mettere a fuoco il futuro, non solo quello di lungo termine, ma anche quello a breve, con effetti immediati. Tutti desidereremmo tornare a quella che ci sembra di poter chiamare una "situazione normale", rievocando un più o meno mitico passato in cui si poteva vivere in modo più semplice e controllato. Ma, come abbiamo spesso scritto in questi Speciali in preparazione del Festival del Futuro, forse questa possibilità semplicemente non esiste, la normalità che sogniamo si rivela sfuggente e più che un traguardo di new normal, sembra che dobbiamo adattarci a una realtà permanente di never normal.

Negli articoli di questo Speciale abbiamo analizzato molte realtà diverse, economiche, politiche e sociali, in cui la ricerca di nuovi equilibri è costante. E ciò che emerge è che, se anche è vero che il cambiamento è la regola, una ricerca di punti di approdo, sia pure temporanei, è indispensabile. Un tema rilevante, probabilmente quello più ampio e generale degli altri, è quello del sistema socio-economico in cui viviamo. Un sistema che chiamiamo "capitalismo" e che è connotato da due ben precise realtà: una democrazia politica liberale e un'economia di mercato aperta. È frequente, forse anche generalizzata, la tendenza a considerare questo nostro modello come in crisi crescente e permanente. E questo infonde nell'opinione pubblica sconcerto e insicurezza, che spesso portano a ricercare soluzioni politiche più rigide e autoritarie.

Nei fatti, però, soluzioni alternative alla combinazione indicata non hanno prevalso in passato, non si stanno affermando nel presente e non sembrano presentare indicazioni positive per il futuro. Se non soluzioni alternative, dunque, dobbiamo inventarci soluzioni correttive. Ci piaccia o meno, il sistema capitalistico rimane quello prevalente e occorre assolutamente renderlo migliore, più giusto e più inclusivo. Almeno fino a quando non emergerà una vera alternativa che oggi non si vede.

In campo economico e d'impresa si va, per esempio, affermando un nuovo insieme di regole e principi che tende a capovolgere quanto ha prevalso negli ultimi 40-50 anni. Si parla, e si pratica, il passaggio da un'economia basata sulla massimizzazione della creazione di valore per gli azionisti a un'economia che punti a dare più valore a tutti gli stakeholder: ossia, non solo più profitti per gli azionisti, ma utili equamente ripartiti per i dipendenti, i clienti, i fornitori, le comunità, i territori e l'ambiente. Si parla infatti con nuove formule, che hanno significato ed efficacia, come "responsabilità sociale d'impresa" e "valore condiviso". E sono molte le imprese a praticare queste nuove formule, persino nell'ambito della finanza, dove l'orientamento all'investimento sostenibile è sempre più solido e concreto.

Esiste, dunque, una spinta che ci deve portare oltre la visione miope di un capitalismo selvaggio dove chi è più forte vince sempre e, con il primato della tecnologia, spesso vince tutto. Le società contemporanee non sono più disposte ad accettare i livelli di diseguaglianza che le politiche sociali ed economiche del passato hanno generato. In parole semplici, il capitalismo come lo conosciamo deve cambiare, e in fretta, se non vuole soccombere sotto il peso delle proprie inadeguatezze e ingiustizie.

C'è chi vede, in questa necessità di cambiamento e di ricerca di nuovi equilibri, il fallimento dei processi di globalizzazione e ne richiede il ribaltamento. Si tratta, però, molto spesso di posizioni ideologiche poco corrispondenti alla realtà. Le connessioni economiche, commerciali, ma anche culturali, sociali e politiche tra tutte le aree del globo sono una realtà irreversibile e dunque ha poco senso un semplicistico sentimento "no global". Ciò che occorre è invece la capacità di riflettere sui limiti e i difetti di una globalizzazione squilibrata e senza regole, e modificarli per raggiungere un equilibrio globale e collaborativo più avanzato. Che è l'dea sottostante a tutti gli articoli di questo Speciale, ma nei fatti di tutti quelli presentati anche nelle precedenti puntate.

Occorre vedere, in questo cambiamento, anche un nuovo ruolo degli Stati, ossia un nuovo rapporto più equilibrato, o semplicemente diverso, tra Stato e mercato? Di certo, l'esigenza di politiche più inclusive per chi rimane indietro nel grande gioco della globalizzazione porta a suggerire che, laddove l'iniziativa privata non abbia la capacità di farlo, il pubblico si faccia carico di colmare i vuoti, con politiche di inclusione e di redistribuzione. È un dibattito aperto, che costituisce uno dei punti chiave nella ricerca di migliori equilibri futuri nelle nostre società.

UN FORTE

DESIDERIO DI NORMALITÀ

MOLTE PERSONE VOGLIONO
TORNARE A UN PERIODO PASSATO CHE PERCEPISCONO COME UNA "SITUAZIONE NORMALE" IN CUI LE COSE ERANO PIÙ SEMPLICI E CONTROLLATE. TUTTAVIA, IL TESTO SUGGERISCE CHE QUESTA NORMALITÀ POTREBBE ESSERE IRREPERIBILE E CHE DOBBIAMO ADATTARCI A UNA REALTÀ DI CAMBIAMENTO COSTANTE

SEMPRE PIÙ FONDAMENTALE IL

RUOLO DEGLI STATI

SI SOLLEVA LA QUESTIONE
DI UN NUOVO RAPPORTO TRA STATO E MERCATO, SUGGERENDO CHE GLI STATI DOVREBBERO INTERVENIRE QUANDO IL SETTORE PRIVATO NON È IN GRADO DI AFFRONTARE LE SFIDE DI INCLUSIONE E REDISTRIBUZIONE

TRA
GLOBALIZZAZIONE
E
FRAMMENTAZIONE

TEATRO RISTORI // Verona
23-24-25 novembre 2023

Mentre economia, scienza e tecnologia richiedono un mondo unitario e collaborativo le tensioni geopolitiche minacciano di spezzarlo in blocchi contrapposti

PROGRAMMA

Giovedì 23 novembre

09:00 Registrazione e saluti introduttivi

10:15 **La globalizzazione frammentata**

11:45 **Il ruolo dell'Europa nella transizione energetica**

14:00 **Vivere e lavorare con l'intelligenza artificiale**

15:15 *Keynote speech*
Emergenza e pandemie: ritorno al futuro
MARCO CAVALERI:
Head of Health Threats and Vaccines Strategy
European Medicine Agency

16:15 *Keynote speech*
Verso la costruzione di un ecosistema futuro per l'Italia
ENRICO GIOVANNINI:
Ordinario presso l'Università di Roma Tor Vergata
e Direttore Scientifico dell'ASviS

16:30 **Come cambia il mondo del lavoro: le competenze per il futuro**

Venerdì 24 novembre

09:00 **Economia: verso un decennio di bassa crescita?**

10:30 *Keynote speech*
La medicina dentro l'atomo
GIANCARLO GORGONI:
Direttore dell'Officina Radiofarmaceutica con Ciclotrone
dell'IRCCS, Ospedale Sacro Cuore Don Calabria

11:30 **Gestire patrimoni in condizioni di incertezza e discontinuità frequenti**

14:00 **Ageing workforce: il bene e il male della longevità - L'epidemia di solitudine**

15:00 Keynote speech
Indipendenza economica femminile bene comune
CLAUDIA SEGRE:
Fondatrice e Presidente Global Thinking Foundation

16:00 **Paure e incertezze delle nuove generazioni**

17:00 Keynote speech
Intervista al Sottosegretario alla Cultura Gianmarco Mazzi
DI MASSIMO MAMOLI

17:30 Keynote speech
PAOLO SCARONI:
Presidente di Enel

Sabato 25 novembre

09:00 **Le denominazioni di origine come strumento di valorizzazione per lo sviluppo territoriale**

10:00 Keynote speech
FRANCESCO LOLLOBRIGIDA:
Ministro dell'Agricoltura, della Sovranità alimentare
e delle Foreste

11:00 **L'industria come motore sociale del territorio**

12:00 Keynote speech
ADOLFO URSO:
Ministro delle Imprese e del Made in Italy

13:00 **Chiusura del Festival**

Il Festival del Futuro torna nel 2023 con un programma ancora più ampio e interessante, una più potente piattaforma tecnologica e una rinnovata formula ibrida. Giunto alla quinta edizione, il Festival si svolgerà **dal 23 al 25 novembre** nelle sale del Teatro Ristori di Verona.

Promosso da **Harvard Business Review Italia**, dal **Gruppo editoriale Athesis** e da **Eccellenze d'Impresa**, il Festival potrà essere seguito in presenza con accesso totalmente gratuito, previa l'iscrizione sul sito **www.festivaldelfuturo.eu**. Chi non troverà posto in sala, potrà seguire i lavori in streaming su oltre 15 piattaforme online, formula che, negli anni passati, ha visto la partecipazione di oltre mezzo milione di visitatori unici – manager, imprenditori, studenti e ricercatori – nelle diverse sessioni del Festival.

Il programma prevede la partecipazione di oltre **60 esperti di altissimo profilo**, che affronteranno i temi più attuali in tutti i principali campi d'indagine: **tecnologia, economia, finanza, lavoro, società, sanità, geopolitica, alimentazione, energia e ambiente.**

Al programma contribuiranno partner di grande importanza: Commissione Europea, Istituto Italiano di Tecnologia, Asvis, Università di Verona, Politecnico di Milano, Oxford Economics, Confindustria e molti altri. Assieme al loro contributo e a relatori provenienti da tutto il mondo, verranno affrontati nel corso di tre giorni i principali temi dello sviluppo a 360°, a partire dagli studi che ogni anno vengono pubblicati sul **Rapporto Macrotrends** di Harvard Business Review Italia.

Al programma scientifico, curato dal Direttore responsabile di Harvard Business Review Italia (e Direttore scientifico del Festival) **Enrico Sassoon,** si affiancherà quello di incontri con investitori, startup e centri di ricerca. «La nostra missione – spiega **Luigi Consiglio**, fondatore del network Eccellenze d'Impresa – è di far emergere la migliore innovazione italiana mettendo le imprese in connessione tra loro e con i centri più avanzati».

L'iniziativa, nata in un triangolo strategico tra Verona, Vicenza e Brescia, punta ora a una nuova dimensione potendo contare tra l'altro sulla partnership con i principali attori del territorio, dalle associazioni di **Confindustria** alle **istituzioni di ricerca** e alle **università**. «Una macroregione a cavallo di Nordest e Lombardia, fatta di imprese dinamiche e internazionalizzate che ora ci chiede di contribuire a superare questo momento difficile scommettendo su crescita e futuro», spiega **Matteo Montan**, amministratore delegato di Athesis. «È una spinta che esprime tutta la dinamicità di un'area geografica e culturale che assomiglia sempre più a una fabbrica intelligente diffusa di cui Athesis è non solo storyteller ma protagonista, grazie a grandi eventi come il Festival del Futuro».

IMPRESE e TERRITORI

Ti sosteniamo nel fare impresa, con prodotti e servizi dedicati.
Cresce la tua azienda, cresce il nostro Paese.
bancobpm.it

BANCO BPM

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Per le condizioni contrattuali ed economiche si prega di fare riferimento ai Fogli Informativi disponibili presso le Filiali e sul sito bancobpm.it alla sezione "Trasparenza". La concessione del finanziamento è subordinata all'esito positivo dell'iter di valutazione del merito creditizio da parte della Banca.

L'INSOSTENIBILE PESO SOCIALE DELLE CRISI

La pandemia prima e il conflitto russo-ucraino poi hanno aggravato le condizioni materiali e psicologiche di larghi strati di popolazione in molti Paesi, tra cui l'Italia. Un contesto di deterioramento diffuso e difficile da contrastare

DI RENATO MANNHEIMER*

Per descrivere la situazione sociale in forte mutamento di questi anni, sembra opportuno disegnare i contorni di alcuni grandi "contenitori sociali" definiti non soltanto sulla base del reddito di gruppi e individui, ma anche dagli atteggiamenti nei confronti della società e del mondo attuale. Parliamo, dunque, di "aree sociali" che permettono, meglio delle tradizionali "classi sociali", di classificare vecchi e nuovi gruppi emergenti e di descrivere la realtà. Al loro interno, individui e gruppi sociali non hanno necessariamente legami ideali e valori condivisi (come nelle "classi sociali") e manifestano invece un certo numero di interessi e comportamenti comuni che sono riscontrabili, con qualche differenza, in Italia e in tutta l'Europa.

L'AREA DEL BENESSERE

La prima area è quella "del benessere" ed è costituita dall'insieme di quei gruppi sociali che, per motivi professionali, ereditari o persino casuali dispongono di uno stabile benessere economico; una condizione che, in taluni casi sedimentata nel tempo, ha portato alcuni privilegi politici, ma ha anche dato luogo a un insieme di gusti e di preferenze che, in senso lato, si possono definire culturali. I contorni generali non sono stati modificati in modo sostanziale dagli eventi, ma al tempo stesso vi sono state delle uscite significative, così come nuove immissioni altrettanto rilevanti. In particolare, mentre si sono ridotti, talvolta drasticamente, i redditi derivanti dal business tradizionale, hanno acquistato peso alcuni settori dell'universo digitale, quali quelli della sicurezza, le nuove app e, in generale, il commercio on line, che hanno consentito di far rientrare i soggetti più innovativi nell'area della ricchezza. Ai margini inferiori sono invece stati spinti diversi imprenditori del settore del turismo, del settore alberghiero e della ristorazione in tutti i Paesi dell'Europa meridionale e orientale. Nell'area del benessere si può anche distinguere una "sub-area della ricchezza", nella quale le caratteristiche generali del benessere sono portate all'estremo e i cui appartenenti sono (o si sentono) al riparo da qualunque evento negativo.

L'AREA DELLA CREATIVITÀ

Un altro segmento importante è l'area della creatività, dove operano individui e gruppi in grado di portare emozioni e/o innovazioni nell'ambiente sociale, di generare conoscenze nuove nella scienza e nella tecnologia e di interpretare il processo di metamorfosi in atto nella società. A causa del Covid, l'area della creatività artistica si è, in una certa misura, inaridita per la carenza di rapporti interpersonali. E la guerra ha molto frenato quelli internazionali. Le "botteghe d'arte", le scuole d'arte, di scrittura, di teatro, di qualsiasi tipo hanno sofferto per la virtualizzazione dei rapporti personali dovuti alla pandemia, che in molti casi ha voluto dire assenza di contatti. L'area della creatività ha certamente subìto, in Europa, una significativa contrazione quantitativa e un impoverimento qualitativo, con una peggiore condizione esistenziale.

(*) **Renato Mannheimer**
sociologo, ha fondato l'Istituto per gli Studi sulla Pubblica Opinione (ISPO Ricerche) ed è attualmente membro dell'Advisory Board di Eumetra.

I PIÙ VULNERABILI NELL'

AREA DEL MALESSERE

- GRUPPI SOCIALI CON REDDITI INSODDISFACENTI
- ALTA DISOCCUPAZIONE
- SOTTOCCUPAZIONE PERMANENTE

LA PANDEMIA E I CONFLITTI HANNO AMPLIATO QUESTA AREA

I MENO VULNERABILI NELL'

AREA DELLA GARANZIA

- GRUPPI CON REDDITI STABILI
- ESEMPIO: DIPENDENTI PUBBLICI E PENSIONATI
- SITUAZIONI SOCIALI QUIETE E QUASI PRIVE DI TIMORI

LE CRISI RECENTI HANNO CAUSATO PERDITE DI REDDITO PER ALCUNE PERSONE

L'AREA DELLA GARANZIA

L'area della garanzia è formata da tutti i gruppi sociali forniti di un reddito adeguato e costante, e quindi provvisti di una sicurezza economica che li pone - anche psicologicamente - al riparo rispetto alla gran parte dei possibili eventi economici e sociali negativi. Come conseguenza delle crisi citate, diversi appartenenti all'area della garanzia sono stati tuttavia privati della sicurezza di cui godevano da tempo: alla crisi di molte imprese, con conseguente perdita di alcuni milioni di posti lavoro, hanno fatto seguito orari di lavoro ridotti e decurtazione degli stipendi. Si pensi, ad esempio, al crollo del cluster turistico-alberghiero, di quello dei trasporti e del commercio non on-line. Nell'area della garanzia quasi sicuramente i meno toccati dalla crisi sono stati i dipendenti pubblici e i pensionati. La grande area della garanzia è fondamentale per la stabilità sociopolitica e per la coesione del corpo sociale e il suo ridursi potrebbe avere generare ondate di instabilità aggravate dallo stato di guerra.

L'AREA DELL'INCERTEZZA

È l'area che comprende coloro che avvertono dei rischi per il proprio futuro e per le prospettive della propria famiglia, che sentono nell'aria la minaccia di povertà e di esclusione sociale. Le recenti crisi hanno contribuito a rendere questa minaccia più palpabile e più dolorosa. Nell'area dell'incertezza sono infatti rifluiti molti degli ex appartenenti alle aree della garanzia, della creatività e persino del benessere. Anche molti di coloro che non sono stati toccati direttamente dallo shock economico e sociale ne hanno percepito gli effetti nella sfera immediatamente circostante. Nei gruppi più acculturati e in certo modo più creativi, l'incertezza ha spinto e spinge verso la ricerca di soluzioni alternative: cambiamento di residenza dalla città alla campagna, cambiamento di settore di attività dall'industria all'agricoltura, sia tradizionale che biologica, all'artigianato, al piccolo commercio, ai servizi alla persona.

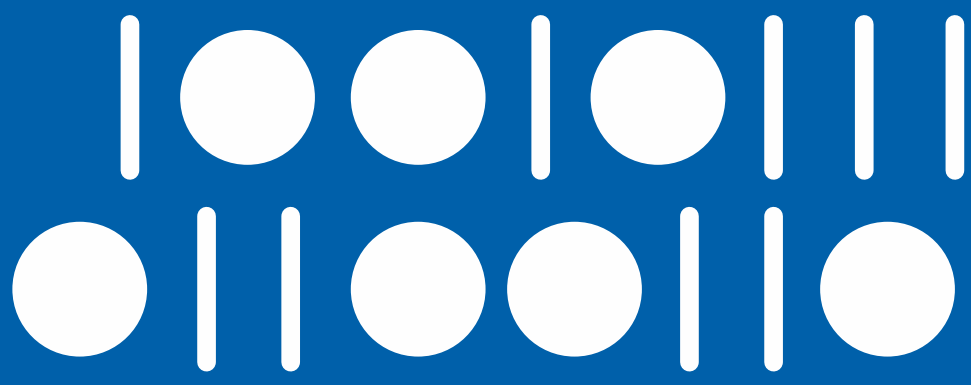
L'AREA DEL MALESSERE

Si tratta dell'area formata da gruppi sociali contrassegnati da insoddisfacenti livelli di reddito, da vaste sacche di disoccupazione e di sottoccupazione permanente. Nell'ultimo periodo, quest'area si è molto allargata, sia a causa della nuova disoccupazione connessa alla pandemia sia, in certe zone, agli eventi traumatici del conflitto. Esiste anche una sub-area che si potrebbe definire "della disperazione", nella quale sembra essere impensabile ogni possibilità di miglioramento. L'ampliamento dell'area del malessere riveste una elevata pericolosità sociale, in quanto la fine della speranza in un cambiamento positivo induce una aggressività nei confronti delle istituzioni e dei gruppi sociali che si ritengono immeritatamente più favoriti. Gli stili di vita dell'area del malessere sono particolarmente insoddisfacenti sotto tutti i punti vista e possono costituire un pericoloso serbatoio di disagio sociale e di focolaio di protesta. Una mina per la convivenza sociale che si è andata allargando e, in qualche modo, radicalizzando.

STRUTTURA SOCIALE DETERIORATA

I mutamenti sommariamente descritti mostrano come gli ultimi anni abbiano avuto un impatto significativo – spesso non positivo - sulla struttura sociale del nostro e di altri Paesi. I contorni delle aree sociali individuate si sono spesso sostanzialmente modificati e sono numerosi i travasi, più verso il basso che verso l'alto, da un'area all'altra. E, ciò che è più grave e significativo, si è trattato prevalentemente di un mutamento verso una strutturazione sociale con caratteri complessivamente peggiori di quelli riscontrabili fino a qualche anno fa. In definitiva, la recente successione di anni "horribilis" e dei fenomeni che li hanno caratterizzati ha prodotto un impoverimento e un degrado complessivo del tessuto sociale in molti Paesi, Italia inclusa. Con un accrescimento delle differenze sociali ed economiche e, al tempo stesso, uno scivolamento verso l'insicurezza e, talvolta, la povertà di un numero significativo di persone.

QUANTO CONTA
IL DATO E LA SUA ALLOCAZIONE?



Le nostre soluzioni di IT Infrastructure & Cloud offrono strumenti di gestione strategica dei dati per **garantire la continuità del tuo business.**
Crediamo nell'innovazione come leva del cambiamento e del progresso: ACS Data Systems **è il tuo partner IT** per la digitalizzazione, sempre con **uno sguardo al futuro.**

CYBERSECURITY . **IT-INFRASTRUCTURE & CLOUD** . MODERN WORK . DIGITAL SIGNAGE

Future at your side

ACS Data Systems SPA
VERONA: Viale dell'Agricoltura, 7 - 37135 Verona (VR)
VICENZA: Via Marco Corner, 19/21 - 36016 Thiene (VI)
VENEZIA: Viale della Repubblica, 8 - 30020 Marcon (VE)

www.acs.it | info@acs.it

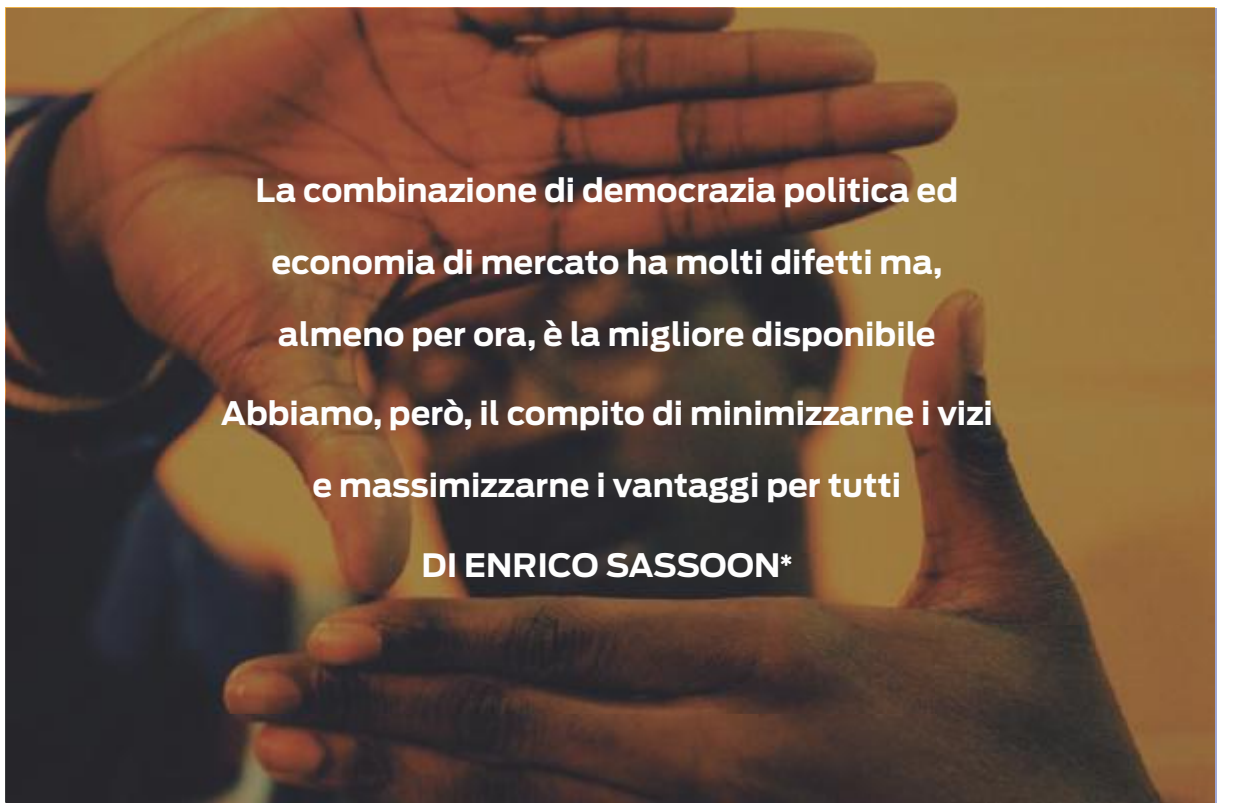
SIAMO PRESENTI ANCHE A: Bolzano | Bressanone | Trento | Milano

In partnership with
Hewlett Packard Enterprise

IL CAPITALE

OLTRE IL CAPITALISMO

FESTIVAL del FUTURO 2023



La combinazione di democrazia politica ed economia di mercato ha molti difetti ma, almeno per ora, è la migliore disponibile

Abbiamo, però, il compito di minimizzarne i vizi e massimizzarne i vantaggi per tutti

DI ENRICO SASSOON*

A fine 2021, in una manifestazione di giovani a Milano in coincidenza con l'avvio della grande conferenza sul clima di Glasgow, Cop 26, si erano sentiti slogan come "stop greenwashing", "rise up for climate justice" o il più creativo "o la borsa o la vita". Slogan forti, efficaci, in parte anche giusti, anche se inevitabilmente un po' ingenui. Gli slogan, d'altra parte, sono necessariamente grezzi e sintetici e l'ultimo citato se la prendeva con il simbolo dell'economia capitalista di mercato, appunto la borsa, con i manifestanti accampati proprio di fronte alla Borsa di Milano nella ben nota Piazza degli Affari.

Erano e sono i nostri figli e nipoti, in compagnia della immancabile Greta, che a sua volta accendeva gli animi dichiarando urbi et orbi che sulla crisi climatica gli Stati "non fanno niente". Primi ministri e media condiscendenti non hanno contraddetto questa dichiarazione, forte, efficace ma anche piuttosto infondata, dal momento che il mondo intero è crescentemente mobilitato a contrastare il riscaldamento globale con una costosissima, per quanto tardiva, decarbonizzazione. Resta che, in ogni caso, Greta e i milioni di giovani che ovunque a lei si ispirano hanno mille ragioni per manifestare la propria inquietudine, sia pure solo a suon di slogan. Programmi e azioni, infatti, non competono al loro mondo bensì a quello degli adulti.

Questa inquietudine riguarda il futuro, il loro e quello del pianeta dove vivono, dove tutti viviamo.

Occorre posizionarsi correttamente e vestire i panni degli adolescenti e dei millennial iperconnessi di oggi per coglierne il punto di vista, che può essere il punto di partenza per altri punti di vista più realistici e informati, e certamente più carichi di responsabilità.

Le nuove generazioni sono oggi di fronte a un mondo adulto che dice loro che entro pochi anni l'equilibrio climatico del pianeta potrebbe cambiare in modo irreversibile, e decisamente in peggio. Che

migliaia di specie animali si stanno estinguendo. Che l'aumento delle temperature genererà l'innalzamento del livello dei mari causando inondazioni catastrofiche che manderanno sottacqua le città costiere da Venezia a New York alle Maldive. Che parlare di sesta estinzione di massa, causata dalle attività umane, potrebbe non essere un'esagerazione da libro di fantascienza.

E ancora: che la micidiale pandemia che stiamo vivendo e che ha provocato 5 milioni di vittime, creando nei giovani nuovi timori e talvolta disagi psicologici, avrà con ogni probabilità regolari repliche in futuro. Che le crisi economiche e finanziarie sono e restano la norma nel quadro di un'economia capitalistica di mercato. Che l'aumento delle diseguaglianze di reddito tenderà più facilmente ad accentuarsi che a ridursi. Che il lavoro potrà scarseggiare in funzione di avanzamenti tecnologici sostitutivi o, quantomeno, a deteriorarsi in qualità. Che l'istruzione e la formazione professionale non riescono a tenere il passo. Che gli squilibri geopolitici si aggraveranno in un quadro di confronto planetario globale tra superpotenze, con contraccolpi regionali cui si potranno legare nuove e antiche forme di terrorismo. Che la sicurezza informatica è una chimera. E che la violenza in rete, cui anche i giovani partecipano spesso inconsapevolmente, non si potrà né neutralizzare né contenere.

Basta così. Si potrebbe andare oltre nel cercare di vestire i panni di un adolescente di oggi ma il quadro descritto non ha funzione di analisi ma solo di esempio. Le nuove generazioni, battezzate millenial, generazione Z, K o altro, hanno di fronte un quadro complesso e poco rassicurante di cui attribuiscono inevitabilmente la responsabilità alle generazioni oggi in controllo o, se vogliamo, al potere. In una società che ovunque nel mondo, tranne poche indesiderabili eccezioni, si basa sulla democrazia in forme più o meno libere e sull'economia fondata sul funzionamento, anche qui più o meno libero, dei mercati. Parliamo, dunque, del capitalismo contemporaneo, la forma dominante nella realtà di oggi, dopo l'esaurimento per sfinimento dei tentativi novecenteschi di costruzione del socialismo reale e pianificato ed essendo le eccezioni attuali poche e sostanzialmente irrilevanti.

Questo capitalismo è, secondo l'opinione prevalente, in crisi. Oggi si guarda a svariati punti di crisi dell'economia e della società capitaliste e se ne auspica correttivi diversi per fare in modo che il capitalismo non crolli sotto il peso dei propri difetti, delle proprie manchevolezze e delle proprie contraddizioni. Esiste anche un'opinione minoritaria che tende a sottolineare più i progressi straordinari compiuti dall'umanità nei 70 o 100 anni passati, connotati da mercati aperti, integrati e interconnessi, che non le falle e i guadagni diseguali della globalizzazione. Ma, come sempre accade, sono le voci critiche quelle che toccano le corde più profonde mentre le sia pure ragionevoli voci contrarie tendono a essere ignorate, o sottovalutate, perché in fondo le conquiste del passato sono ormai date per acquisite mentre gli squilibri del presente e le paure del futuro tengono campo quasi in esclusiva.

Dunque, la crisi del capitalismo, che non sta crollando anche se per molti versi non se la passa molto bene. I punti di crisi sono molti, quelli di cui si è parlato ma anche altri, se volessimo includere anche la crisi del welfare state, della leadership, della governance degli Stati nazionali, del consenso politico, della democrazia stessa sotto l'assalto di autoritarismi e populismi di destra e di sinistra. Ma, fino a prova contraria, anche i critici più feroci non riescono finora a concepire e proporre un modello alternativo.

Il capitalismo funziona male, ma non abbiamo che un'opzione ed è quella di correggerlo e di migliorarlo. Il capitalismo è per natura sostanzialmente squilibrato e ingiusto. Ma è quello che abbiamo, e le possibili alternative sono peggio. Dunque, facciamo di tutto per renderlo più inclusivo, giusto e sostenibile.

E, in effetti, il capitalismo sta cambiando, in reazione a una molteplicità di stimoli che rendono l'evoluzione in atto ineludibile.

Gli stimoli sono chiaramente definibili: rivoluzione tecnologica; crisi climatica; crisi ambientale; transizione energetica; diseguaglianze di reddito; insufficiente inclusione delle minoranze, e specialmente delle donne, nei processi economici e sociali e nelle realtà d'impresa; ricorrenti crisi finanziarie; concentrazione del potere economico e di mercato in pochi soggetti tecnologicamente dominanti; governance debole nelle istituzioni nazionali e sovranazionali; disagio sociale e difficoltà di raccogliere e organizzare il consenso. Ma se questi punti di crisi sono abbastanza facilmente identificabili, meno semplice è capire se i punti di cambiamento siano a loro volta bene identificati e se le soluzioni cui si punta siano sufficienti a scongiurare contraccolpi traumatici. E questo solo il futuro ce lo dirà.

PIRAMIDE engineering

Operiamo nel settore della **PROGETTAZIONE IMPIANTISTICA** costituita da **figure professionali** qualificate in **ambito termotecnico, elettrotecnico, energetico, fotovoltaico, antincendio, acustico** e in tutti gli altri aspetti inerenti gli impianti tecnologici.

Progettiamo il presente, guardando al futuro.

+39 045 878 11 31
info@piramide-engineering.com

QUANDO LA FINANZA INCONTRA LA SOSTENIBILITÀ

FESTIVAL del FUTURO 2023

La sempre più convinta e intensa attenzione del mondo finanziario nell'indirizzare gli investimenti verso le imprese con dimostrate politiche di sostenibilità si dimostra una leva potente di cambiamento, destinata a rafforzarsi anche in futuro

DI UGO LOESER *

Il trend che più di altri sta caratterizzando i mercati finanziari è quello legato agli investimenti ESG (Environmental, Social, Governance). Oggi il patrimonio globale gestito in fondi o mandati istituzionali sostenibili ammonta già a oltre 35 trilioni di dollari, quasi il 25% del patrimonio gestito totale, in crescita di più del 54% rispetto a fine 2016 per effetto dei flussi di nuova raccolta, oltre che del rialzo dei mercati. Se la stragrande maggioranza di questi asset è di natura istituzionale, è il mercato retail a mostrare i tassi di crescita più elevati.

L'acronimo ESG si fonda su tre pilastri. Il pilastro ambientale (Environmental) è associato ai temi del riscaldamento globale, all'utilizzo consapevole e sostenibile delle risorse e alla tutela degli ecosistemi terrestri e marini. L'elemento sociale (Social) copre temi quali il rispetto dei diritti umani, l'attenzione alle condizioni di lavoro, la parità di genere e il rifiuto di tutte le forme di discriminazione. L'ultimo pilastro, quello della Governance, fa invece riferimento a criteri di governo delle aziende che favoriscano l'etica retributiva, le politiche di diversità nella composizione del consiglio di amministrazione e del management e contrastino ogni forma di corruzione.

Sebbene la sensibilità ai fattori sociali e di governance appaia in netta crescita, è innegabile che il principale driver dell'aumentata attenzione del pubblico agli investimenti sostenibili sia legato al fattore ambientale e, in particolare, alla maggior consapevolezza dei rischi associati al riscaldamento globale.

Come è noto, di fronte al ripetersi, sempre più frequente, di eventi climatici anomali e distruttivi, le istituzioni internazionali e i Governi hanno intrapreso iniziative volte a ridurre le emissioni di gas serra e più in generale a tutelare l'ambiente e la biodiversità. L'Unione Europea sta giocando un ruolo centrale in questa partita e ha intrapreso una serie di ambiziose iniziative volte a incentivare e sostenere uno sviluppo economico attento ai temi ambientali: il Piano d'Azione sulla Finanza Sostenibile del 2018 e il Green Deal del 2019. Con il Piano d'Azione sulla Finanza Sostenibile l'Unione Europea ha individuato nella finanza il principale canale del meccanismo di trasmissione degli impulsi delle politiche di sostenibilità, mentre con il Green Deal ha fissato lo sfidante obiettivo di rendere l'UE "climaticamente neutra" entro il 2050, provvedendo nel contempo a stanziare 100 miliardi di euro per promuovere l'uso efficiente delle risorse passando a un'economia pulita e circolare per ripristinare la biodiversità e ridurre l'inquinamento.

In questo contesto, il 10 marzo 2021 è entrata in vigore la Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) che mira a incentivare gli investimenti ESG grazie alla logica del "comply or explain" e allo stesso tempo si pone l'obiettivo di rendere il profilo di sostenibilità dei fondi di investimento più comparabile e di facile comprensione. L'azione combinata della domanda da parte degli investitori finali e della nuova regolamentazione UE rende quindi centrale il ruolo degli asset manager e della finanza più in generale nell'indirizzare le imprese nella direzione della sostenibilità. La catena di trasmissione dei valori ESG dalla finanza all'industria è, infatti, molto potente. I fondi di investimento allocano le loro risorse verso le imprese attente ad ambiente, società e gestite con governance trasparenti. La concentrazione dei flussi sui titoli di emittenti dal buon profilo di sostenibilità garantisce la riduzione del costo del capitale e la minimizzazione dei costi del debito. Non solo: l'influenza dei fondi si fa sentire anche con la pressione sui CdA affinché i processi produttivi, e in generale la condotta aziendale, siano sempre più ispirati alla sostenibilità.

Un esempio recente è rappresentato dal caso Exxon Mobil, la più grande società petrolifera USA, caratterizzata da un track record di sostenibilità ambientale non particolarmente attraente. A fine 2020, il fondo attivista Engine No. 1, azionista con solo lo 0,02% del capitale, ha iniziato una campagna volta a nominare, nel board della società, manager con maggiore esperienza nelle tecnologie per la riduzione delle emissioni e nelle energie rinnovabili. In pochi mesi Engine No.1 è riuscito a ottenere il sostegno alla propria campagna di altri importanti investitori istituzionali come CALPERS (il fondo pensione dei dipendenti statali californiani), Vanguard, State Street e Blackrock, e a far eleggere nel Consiglio di Amministrazione di Exxon Mobil tre nuovi membri con una comprovata esperienza nella transizione verso l'energia sostenibile.

Questo e altri casi simili dimostrano come gli incentivi prodotti dai mercati finanziari, colpendo direttamente le variabili economiche (costo del capitale, capitalizzazione di Borsa, accesso al credito, ecc…) e i vertici aziendali (effetto reputazione e conservazione del potere), rappresentano il più rapido ed efficace canale di trasmissione degli impulsi delle politiche di sostenibilità.

D'altro canto, abbracciando le logiche della sostenibilità, le imprese possono ottenere molti benefici di natura economica. L'attenzione ai temi ambientali minimizza infatti il rischio di controversie legali collegate al tema dell'inquinamento, mentre gli investimenti in nuovi macchinari e tecnologie possono portare a una riduzione dei costi di produzione. L'adozione di un approccio green tende, inoltre, a qualificare l'impresa nei confronti della platea dei consumatori arrivando a rappresentare, in alcuni casi, un fattore critico di successo.

Anche l'attenzione agli aspetti di natura sociale può contribuire ad aumentare la produttività dell'impresa: un ambiente di lavoro inclusivo e a bassa conflittualità, attento ai temi della diversity e alla parità di genere, può offrire importanti vantaggi nell'acquisizione e fidelizzazione dei talenti, ponendo nel contempo le basi per la massimizzazione del potenziale di innovazione dell'impresa. Infine, un'impresa con una governance aperta e trasparente risulta meglio posizionata per dialogare con tutti i propri stakeholder e con il mercato, può beneficiare di un processo decisionale robusto e più in generale migliorare la propria resilienza.

Il crescente interesse riscosso dagli investimenti ESG, causato dalla maggiore attenzione dell'opinione pubblica ai temi ambientali e supportato dalla spinta normativa, appare quindi in grado di autoalimentarsi grazie agli effetti positivi derivanti dalla riduzione del costo del capitale, al miglioramento della redditività e alla riduzione dei rischi d'impresa, che possono a loro volta tradursi in maggiori profitti per gli azionisti, in nuovi capitali, in nuovi impieghi sostenibili e altri vantaggi. Il circolo virtuoso in essere, che trova nella finanza e nei mercati il principale canale di trasmissione, sembra quindi destinato a proseguire e a prosperare.

(*) **Ugo Loeser**
è Amministratore Delegato e Direttore Generale di Arca Fondi SGR dal marzo 2011.

PROCEDERE PER

PUNTI CHIAVE

- GLI INVESTIMENTI ESG CRESCONO RAPIDAMENTE, SUPERANDO I 35 TRILIONI DI DOLLARI

- L'ESG INCLUDE AMBIENTE, ASPETTI SOCIALI E GOVERNANCE, MA L'AMBIENTE È PRIORITARIO PER I RISCHI DEL RISCALDAMENTO GLOBALE

- L'UNIONE EUROPEA PROMUOVE L'INVESTIMENTO SOSTENIBILE CON IL PIANO D'AZIONE SULLA FINANZA SOSTENIBILE E IL GREEN DEAL PER DIVENTARE "CLIMATICAMENTE NEUTRA" ENTRO IL 2050

- LA SUSTAINABLE FINANCE DISCLOSURE REGULATION (SFDR) PROMUOVE LA TRASPARENZA NEI FONDI ESG

- GLI INVESTIMENTI ESG INFLUENZANO VARIABILI ECONOMICHE E PORTANO BENEFICI ALLE IMPRESE, RIDUCENDO RISCHI E PROMUOVENDO L'INNOVAZIONE

NOVATEK®
SOCIETÀ BENEFIT

zerotredici.com

SAN GIORGIO
ZERO EMISSIONI

IN LESSINIA
L'ENERGIA
RINNOVABILE
È REALTÀ

VERSO UN'ECONOMIA DEGLI STAKEHOLDER

FESTIVAL del FUTURO 2023

Siamo di fronte a un passaggio rilevante nel mondo del business, non sempre percepito da un'opinione pubblica che continua ad avere dell'impresa l'immagine di un luogo dove si creano sì ricchezza e benessere, ma in modo iniquo e diseguale

È sempre più intenso e attuale il dibattito che fa riferimento al passaggio in atto da un'economia e una gestione d'impresa che privilegiano l'obiettivo della creazione di valore per gli azionisti a un nuovo assetto e a una nuova gamma di obiettivi che abbracciano, invece, il perseguimento equilibrato degli interessi degli stakeholder. Si tratta di un passaggio rilevante, non sempre percepito da un'opinione pubblica che continua ad avere dell'impresa l'immagine di un luogo dove si creano sì ricchezza e benessere, ma in modo iniquo e diseguale e per la quale utilizzare il termine "sfruttamento" non è per nulla fuori luogo. Ma l'evoluzione è reale e non solo di facciata. Può non essere una rivoluzione nel senso abituale del termine, non trattandosi di una classica contrapposizione tra "capitale" e "lavoro". Ma certo ha implicazioni che vanno ben oltre un semplice mutamento di equilibri nel mondo del business.

Il profitto è ed è sempre stato l'obiettivo dell'attività d'impresa: senza un margine positivo tra ricavi e costi non si crea né ricchezza né occupazione. Ma, certo, con il termine profitto si sono intese da sempre cose molto diverse. La questione centrale resta naturalmente quella di definire l'obiettivo dell'attività d'impresa e la distribuzione della ricchezza da essa prodotta. Oggi sempre più si tende a dare per scontato che l'impresa debba proporsi uno scopo (purpose) che vada ben al di là della creazione del profitto e dell'attribuzione della maggior parte di esso ai suoi azionisti. Ma non è certamente stata questa la filosofia prevalente dell'ultimo mezzo secolo, in cui ha dominato il concetto di massimizzazione del valore per gli azionisti espresso negli anni Settanta del secolo scorso da Milton Friedman, contrario all'idea di una responsabilità dell'impresa che andasse oltre la generazione dei profitti e si facesse carico di obiettivi esterni, come l'ambiente o la società.

Oggi l'ideologia della creazione e massimizzazione del valore per gli azionisti ha perso smalto e, nel complesso, ha perso legittimità di fronte a un nuovo sistema di pensiero che richiama la responsabilità sociale dell'impresa in modi diversi. Se Friedman aborriva l'espressione CSR, corporate social responsibility, altri sono rimasti ancora più sconcertati quando l'economista Michael Porter ha coniato nel 2011 l'espressione di "valore condiviso", shared value, con la quale definiva i compiti e gli scopi dell'attività d'impresa in termini di utilità per tutti i soggetti afferenti, cioè appunto gli stakeholder, i portatori di interesse quali i dipendenti, i clienti, i fornitori, il territorio l'ambiente e, nell'insieme, la società.

Dopo un inizio lento e non sempre bene accetto, l'insieme di espressioni richiamate – cioè CSR, valore condiviso e, più di recente, purpose – è penetrato prima nel lessico e poi nei programmi delle aziende in tutto il mondo. Talvolta solo nel lessico, astutamente utilizzato in campagne di marketing prive di reale contenuto, talvolta in modo più concreto ma ancora approssimativo, talvolta in modo convinto e organizzato.

Oggi sono molte le imprese, di grande dimensione ma sempre di più anche di minore entità, che operano in base ai principi del valore condiviso e del purpose. Non si tratta di orientamento benpensante basato su un fondo di filantropia, bensì di un nuovo modo di percepire e concepire le finalità e le responsabilità di chi opera nel mondo del business, sia nelle aziende produttive sia nelle società finanziarie. Le spinte sono, come si è detto, concrete e bene identificabili. Vedremo poi se saranno anche appropriate e sufficienti.

Alla base del cambiamento in atto vi sono, come si è detto, parecchi motivi che vanno a riconnettersi con molti degli spunti indicati in precedenza. Le manifestazioni giovanili che mettono sullo stesso piano imprese, finanza e incapacità degli Stati nel gestire le transizioni in atto possono essere ingenue e imprecise, ma definiscono un disagio sociale che va ben oltre la questione climatica per abbracciare punti diversi di difficoltà e crisi. Tenere conto allo stesso momento delle grandi trasformazioni macroscopiche a livello planetario e i forti cambiamenti nel mondo del business non è un esercizio semplice, ma è quanto oggi le classi dirigenti sono chiamate a realizzare.

Se, infatti, nel guardare alla crisi del capitalismo si identificano i grandi cambiamenti in corso descritti in apertura, occorre allo stesso tempo identificare nel modo migliore possibile i punti di crisi interni al mondo delle imprese, che costituiscono l'attore economico principale dell'economia di mercato e uno dei soggetti portanti alla base degli equilibri sia politici sia sociali in ogni Paese.

In un recente volume pubblicato da Harvard Business Review Italia, dal significativo titolo Per un capitalismo inclusivo, tutti gli autori dei saggi del volume parlano in modo esplicito di crisi del capitalismo e/o dell'impresa capitalistica, auspicando mutamenti rapidi, o anche urgenti, e incisivi. Hubert Joly propone una "dichiarazione di interdipendenza" invocando una rifondazione del business e del capitalismo per costruire un futuro più sostenibile. Paul Polman lancia il manifesto dell'impresa "positiva netta", che è un altro modo per esprimere le stesse intenzioni. Bill Gates chiede alle imprese di impegnarsi per contrastare il cambiamento climatico in uno sforzo straordinario per tutta l'umanità. La Business Roundtable e il World Economic Forum presentano i loro manifesti per chiamare all'azione le più grandi imprese del mondo per avviare a soluzione questioni planetarie come, ancora una volta, il cambiamento climatico e la crescita insopportabile delle diseguaglianze. Melinda Gates propone un progetto globale capace di rompere gli schemi di genere prevalenti e dare alle donne la giusta collocazione nelle nostre società. Mariana Mazzuccato esorta le imprese ad assumersi maggiori responsabilità in un processo di cambiamento necessario che veda anche un ruolo rinnovato della capacità d'azione degli Stati. Rebecca Henderson arriva a invocare un maggiore coinvolgimento delle imprese nella politica, chiedendo loro non solo la capacità di ridefinire il loro rapporto con la società, nel senso già evidenziato di nuovo equilibrio fra shareholder e stakeholder, ma addirittura di disponibilità ad assumersi un ruolo preciso di sostegno e promozione della democrazia.

Anime belle che esprimono buoni pensieri dall'interno dei loro rifugi dorati e confortevoli? O leader di pensiero in grado di esercitare un'adeguata influenza sul mondo del business, e sulla società, realizzando essi stessi nei loro ambiti i programmi e i progetti da loro stessi indicati? Non sembra il caso di sottovalutarne la buona fede e la capacità d'impatto, anche se nelle piazze e nell'opinione pubblica predomina un senso di scetticismo o peggio. La strada per la credibilità è lunga e molto le generazioni al comando hanno da dimostrare per recuperare errori passati ed esitazioni presenti.

CHI È UNO

STAKEHOLDER?

E UNO

SHAREHOLDER?

STAKEHOLDER

Uno "stakeholder" è un individuo o gruppo con interesse in un'organizzazione o progetto. Possono includere azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e altri. Gestire gli stakeholder coinvolge riconoscere e gestire i loro interessi per mantenere relazioni positive.

SHAREHOLDER

Uno "shareholder" possiede azioni di una società, con diritti e interessi correlati. Possono essere individui, istituzioni finanziarie, o altre società. Gli azionisti partecipano alle decisioni aziendali e ricevono dividendi.

agsmaim.it

DENTRO IL TUO MONDO
C'È **LA NOSTRA ENERGIA.**

PER NOI ESSERE AL TUO FIANCO SIGNIFICA
FAR DIALOGARE L'ENERGIA CHE È IN TE
CON QUELLA NECESSARIA ALLA TUA ATTIVITÀ.
VOGLIAMO MIGLIORARE IL TUO LAVORO,
NEL RISPETTO DELL'AMBIENTE.

agsm aim
LE MIGLIORI ENERGIE

COLLABORAZIONE

(*) **Mariana Mazzucato**
è docente di Economia dell'innovazione e valore pubblico allo University College di Londra e autrice di Missione Economia: Una guida per cambiare il capitalismo, (Laterza, 2021).

FESTIVAL del FUTURO 2023

Se ci tengono veramente alla creazione di valore non solo per gli azionisti ma per tutti gli stakeholder le imprese devono rivedere anzitutto il modo in cui si crea la ricchezza

DI MARIANA MAZZUCCATO*

Dove ci ha portato il capitalismo? Ormai passiamo semplicemente da una crisi all'altra. Abbiamo vissuto una pandemia globale con sullo sfondo la tragedia del riscaldamento globale. Ma abbiamo spesso anche delle crisi finanziarie. Perciò uno dei problemi più pressanti è che, se continueremo a cercare di uscire alla meno peggio da ogni singola crisi, faremo per definizione "troppo poco e troppo tardi". E io credo veramente che dovremmo dibattere costantemente assieme sul tipo di capitalismo che vogliamo e ottenere una forma di capitalismo molto più funzionale. E non penso proprio che in questo momento abbiamo un'alternativa.

Il capitalismo degli azionisti parte dall'idea che solo le imprese creino valore e che lo facciano nel migliore dei modi quando massimizzano i prezzi delle azioni e il valore per gli azionisti. Il capitalismo degli stakeholder parte dall'idea che in realtà la ricchezza sia creata collettivamente da vari tipi di organizzazione, non solo all'interno del business.

La seconda domanda che dobbiamo porci è: come possiamo essere sicuri che la ricchezza sia ridistribuita equamente tra tutti questi stakeholder che creano valore? Vuol dire riconoscere il merito dei dipendenti e migliorare le condizioni di lavoro; vuol dire servire le nostre comunità e soprattutto il nostro pianeta, in modo che sia più sostenibile.

Ma è un concetto molto più convincente se lo si collega a un'idea di creazione della ricchezza.

Ci sono diversi modi di tradurre in realtà il principio teorico del valore per gli stakeholder. Uno è rendersi conto che il successo di un'azienda è stato, è e sarà legato a filo doppio a questo immenso sforzo collettivo. Vogliamo essere più espliciti? Parliamo per esempio dei fondi erogati dal settore pubblico: acquisti, sovvenzioni, prestiti, salvataggi, pacchetti di stimolo. O dei sindacati che hanno contribuito di fatto a promuovere una negoziazione più favorevole tra capitale e lavoro.

Dovremmo elencare in realtà tutti i tipi di relazione che si dipartono dall'azienda e hanno contribuito al suo successo. Tanto per fare un esempio, gran parte dei medicinali che usiamo tutti noi, i più diffusi, sono nati spesso dalle ricerche di organizzazioni come i National Institutes of Health, che negli Stati Uniti investono più di 40 miliardi di dollari all'anno in innovazione sanitaria. Dunque la prima cosa di cui prendere coscienza è questa struttura più ampia – un'infrastruttura sociale e fisica – da cui le imprese traggono beneficio. Io penso che lo si debba riconoscere per onestà intellettuale.

Poi dobbiamo chiederci cosa significa in realtà fare le cose diversamente. La mera massimizzazione dei profitti può portarci solo fino a un certo punto. Anche se guardiamo al vaccino anti-Covid 19, ci rendiamo conto che alcune case farmaceutiche hanno aderito alla proposta dell'OMS – creare un pool di brevetti per mettere realmente in comune tutte le diverse conoscenze che stanno dietro non solo al vaccino, ma anche alle terapie, come il remdesivir. Per me, questo è mettere concretamente in pratica il concetto di valore per gli stakeholder, perciò se non sei disposto a partecipare a un pool di brevetti, se non sei disposto a praticare un prezzo competitivo basso per il vaccino (Astra-Zeneca costa molto meno di Pfizer), è davvero un problema: il costo e i prezzi contano per la distribuzione di massa che dobbiamo effettuare a livello globale. E non dovremmo assumere che queste siano proprietà generiche, standardizzate e deterministiche. Quello che vediamo è un comportamento completamente diverso.

In terzo luogo, se ripensiamo allo sbarco dell'uomo sulla Luna e all'immenso sforzo collettivo che ha permesso di raggiungere questo obiettivo apparentemente impossibile, molto più complesso che fornire mezzi personali di protezione agli operatori di frontline, ci rendiamo conto che è stata un'impresa immane, frutto di una vera collaborazione.

Arrivare sulla Luna non era solo la massima espressione della tecnologia aeronautica. Era anche un investimento in materiali, scienza alimentare ed elettronica – l'intera industria del software, sotto certi aspetti, era un'emanazione di quell'ambizioso progetto. Ma serviva anche un diverso approccio alla strategia industriale. Non c'era nessun elenco di settori. C'era un problema da risolvere e tutti quei settori si sono associati, sotto la guida del Governo, per risolverlo.

Io credo che dobbiamo entrare un po' nella stessa mentalità. Che invece di chiedere sovvenzioni e finanziamenti, dovremmo domandarci come possiamo davvero collaborare assieme per trovare nuove soluzioni ai maggiori problemi che affliggono il nostro pianeta. Uno dei quali, per esempio, potrebbe essere rimuovere le plastiche dall'oceano.

Ma se pensiamo all'immensa attività lobbistica che svolgono le imprese su scala globale, il nuovo approccio significa in realtà chiedere meno sussidi, meno garanzie, meno tagli fiscali e lavorare davvero con i diversi attori in un modo radicalmente diverso. Ed essere disposti a collaborare per la soluzione di un problema. Allora vivremmo davvero su un pianeta completamente diverso.

Non dovremmo vedere, in questo nuovo modo di operare, una limitazione alla capacità di fare profitti. Gli utili che si faranno rifletteranno questa creazione collettiva di valore. Il punto nodale è che se ci tengono al valore per gli stakeholder, le imprese devono rivedere anzitutto il modo in cui si crea la ricchezza. Se in realtà la ricchezza si crea collettivamente, allora cosa vuol dire distribuire adeguatamente le ricompense che riflettono quella creazione di valore?

Quella famosa dotazione di fondi Google che andò a Sergey Brin per la sperimentazione avrebbe potuto prevedere la piena autonomia dei ricercatori, indipendentemente dai risultati, con la clausola che in caso di successo, oltre a una determinata soglia di profitto, una certa percentuale dei guadagni sarebbe tornata a un fondo di innovazione, un fondo comune destinato a supportare le Google del futuro.

Perché no? Dobbiamo ricordare che stiamo parlando di certi tipi di risultati. Ci sono varie forme di capitalismo. Stiamo vivendo nuovamente vari tipi di crisi. Se vogliamo promuovere una crescita di lungo termine e se vogliamo avere un pianeta sostenibile, dobbiamo lavorare assieme in un modo completamente diverso. Non ci riusciremo parlando astrattamente di valore per gli stakeholder. Dobbiamo cominciare a mettere in pratica queste idee.

Harvard Business Review la rivista di management n. 1 al mondo

Per informazioni e abbonamenti

SACRO CUORE DON CALABRIA
I R C C S

Istituto Don Calabria
IRCCS Ospedale
Sacro Cuore Don Calabria
Presidio Ospedaliero Accreditato - Regione Veneto

Cancer Care Center
Numero per la Cura del Tumore
Numero Verde
800 143 143

MEDIA EVENT - VERONA

LA MEDICINA DENTRO L'ATOMO

LA DIAGNOSI E LA CURA DI GRAVI MALATTIE GRAZIE ALLA RADIOATTIVITÀ: I RADIOFARMACI

L'atomo come alleato della salute dell'uomo. Avviene in Medicina Nucleare che utilizza radiofarmaci per la diagnosi e la cura di patologie, in primis quelle oncologiche. L'impiego delle molecole radioattive in ambito medico ha inizio 20 anni fa, ma solo recentemente si assiste a un'esplosione di studi e applicazioni. Il dottor Giancarlo Gorgoni, direttore dell'Officina Radiofarmaceutica dell'IRCCS Sacro Cuore Don Calabria, racconta al Festival del Futuro come da una molecola radioattiva nascono farmaci che nei prossimi anni saranno sempre più determinanti per sconfiggere gravi malattie.

Dott. Giancarlo Gorgoni
Direttore dell'Officina
Radiofarmaceutica con Ciclotrone

Protagonista *Festival del Futuro*
Venerdì 24 novembre ore 12:00
Teatro Ristori Verona

IRCCS "ISTITUTO DI RICOVERO E CURA A CARATTERE SCIENTIFICO" SACRO CUORE - DON CALABRIA
Ospedale Classificato e Presidio Ospedaliero Accreditato - Regione Veneto
VIA DON A. SEMPREBONI, 5 - 37024 NEGRAR DI VALPOLICELLA (VR) - TEL. 045 6013111

www.sacrocuore.it seguici anche:

UNA NUOVA DINAMICA TRA PUBBLICO E PRIVATO

FESTIVAL del FUTURO 2023

Nel quadro del nuovo e complesso scenario globale, è urgente rilanciare la cooperazione tra Stato e mercato ridefinendo i rispettivi ruoli e obiettivi in modo da correggere gli eccessi tecnocratici degli ultimi decenni

A CURA DI HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA

I nuovi scenari globali che abbiamo di fronte stanno rapidamente ridefinendo assetti ed equilibri in ogni campo, in modo da porre all'attenzione di tutti le crisi di diversa natura in fase di svolgimento e di convergenza, per individuare con urgenza le soluzioni possibili. Di recente, McKinsey ha pubblicato un interessante report dal titolo Geopolitical resilience: The new board imperative, in cui si tratteggiano una serie di soluzioni utili a fronteggiare i rischi geopolitici, saliti in cima alle priorità strategiche delle aziende e delle istituzioni pubbliche. Questi alcuni degli interrogativi: come affrontare una pianificazione degli investimenti pluridecennale in un contesto geopolitico in rapida evoluzione? Come possono aziende e istituzioni destreggiarsi nel crescente groviglio normativo dei controlli, delle sanzioni e dei requisiti di gestione dei dati, che spesso limitano le possibilità di agire su scala globale senza soluzione di continuità?

È questo un filone di riflessione che segna un cambio di paradigma rispetto all'epoca della globalizzazione e del mercato libero e che mostra la crescente convergenza tra management privato e amministrazione pubblica dovuta ai cambiamenti politici ed economici di questi anni.

Per capire come andare avanti è bene, però, fare un passo indietro. Negli ultimi 40 anni il rapporto tra Stato e mercato ha subito notevoli cambiamenti, ma essi sono rientrati nell'ambito di un preciso ciclo politico ed economico di tipo neo-liberale (o neo-liberista) nel quale le politiche di privatizzazione, liberalizzazione, esternalizzazione e consolidamento fiscale hanno dominato la politica economica in un quadro di globalizzazione. Ciò ha sortito effetti rilevanti sulle amministrazioni pubbliche con, da un lato, una riduzione del ruolo e del prestigio della funzione pubblica e, dall'altro, una ibridazione crescente tra pubblico e privato.

Tra gli anni Ottanta e Duemila, si è diffusamente posto l'obiettivo di un Governo leggero e meno costoso, ma anche più snello ed efficace. Una sorta di fusione tra un maggiore "spirito imprenditoriale" nel settore pubblico e strumenti "manageriali" tipici del privato, con una spinta al policentrismo istituzionale. Sono trascorsi alcuni decenni in cui le idee del new public management e lo sviluppo della governance hanno prevalso su ogni altro aspetto dell'organizzazione e della funzione amministrativa.
Si è trattato di un processo che ha senza dubbio rafforzato la flessibilità e la capacità del settore pubblico in molti Paesi, contribuito allo sviluppo economico e migliorato il funzionamento dei mercati. Ma, al tempo stesso, tale modello formativo centrato sulla specializzazione ha ridotto la capacità di pensare e agire in modo olistico e strategico da parte dei vertici amministrativi. Inoltre, l'esaltazione del mercato e del management ha spesso depresso la dirigenza pubblica, colpendone il prestigio e l'autonomia, relegandola in secondo piano rispetto al settore privato.

Tuttavia, le crisi degli ultimi anni, come quella finanziaria del 2008, la pandemia e le tensioni geopolitiche, hanno mostrato come la tecnocrazia possa a sua volta andare in affanno di fronte a problemi complessi, interconnessi, che richiedono risposte coordinate, capacità di mediazione e adattamento rapido. Si è visto, inoltre, che la svalutazione del prestigio dello Stato e della sua nobiltà, i dirigenti e i funzionari, può spianare la strada a meccanismi di delegittimazione antipolitica e populista.

Di fronte a questi cambiamenti è evidente che il "cervello" della pubblica amministrazione vada ripensato, superando l'approccio degli anni Ottanta e Novanta. Oggi, infatti, il rapporto tra pubblico e privato si sta rimodulando radicalmente. Fino a pochi anni fa il management delle aziende e i dirigenti della pubblica amministrazione dovevano preoccuparsi soltanto dell'efficienza dei processi e dell'efficacia dell'esecuzione. Nell'era della globalizzazione e del neo-liberismo essi potevano vivere in due mondi separati che di rado si intersecavano; e, quando accadeva, era più per sfruttare opportunità positive che per fronteggiare rischi ed emergenze.
Le tensioni internazionali, la guerra in Ucraina, la transizione ecologica, il protezionismo, le nuove domande politiche di sicurezza hanno in pochi anni cambiato radicalmente il paradigma politico ed economico con impatti rilevanti sulla relazione tra Stato e mercato. Di recente, infatti, l'interventismo pubblico è tornato sotto molteplici forme, le supply chain si sono ridefinite, le fonti energetiche diversificate, nuovi settori tecnologici sono diventati fondamentali per lo sviluppo economico e la difesa, l'ambiente è stato messo al centro delle politiche industriali. Il mondo di oggi si focalizza attorno a nuove domande di sicurezza e protezione, richiedendo alle organizzazioni, pubbliche e private di adeguarsi al cambiamento seguendo i nuovi indirizzi.
Una nuova era nel rapporto tra Stato e mercato si sta, dunque, aprendo con nuovi rischi e opportunità e, di conseguenza, anche la cooperazione tra pubblico e privato dovrà cercare di coniugare i migliori valori di entrambi. Ciò significa che, oltre a preservare dinamismo e flessibilità del mercato per evitare di ingessare le dinamiche economiche, lo Stato dovrà tracciare nuove linee normative e istituzionali in materia di sicurezza nazionale, investimenti strategici e formazione del capitale umano. Le aziende e lo Stato non potranno più essere viste soltanto come un fascio di rapporti contrattuali, come è stato negli ultimi 40 anni, ma andranno pensati e governati come istituzioni, cioè come comunità durature capace di condividere obiettivi e interessi.

I Governi dovranno prestare molta più attenzione di prima al mondo aziendale sia per quanto concerne la realizzazione di opere, infrastrutture e programmi pubblici sia per quanto riguarda la relazione tra aziende e politica estera, che sarà soggetta a un maggiore controllo della politica. Dovranno anche investire di più in certi settori produttivi e, al tempo stesso, controllare maggiormente e anticipare i nuovi trend. Per politici, dirigenti e manager pubblici si tratta di una grande sfida: scrivere regole per stimolare e disegnare nuove istituzioni, intervenire selettivamente nel mercato, guidare processi di ricerca e investimento in settori strategici, evitare che si inneschino pratiche clientelari e scongiurare eccessi dirigisti e centralisti.

Cambiano, analogamente, le coordinate anche per il management delle aziende private, poiché oggi la sensibilità politica delle aziende è molto più rilevante. Incentivi green e digitali, sgravi fiscali settoriali, golden power, regole protezionistiche costringono i manager privati a prestare sempre più attenzione sia ai rischi politici internazionali sia alla regolazione economica dei Governi. Gli affari vanno avanti, ma con un occhio in più allo Stato sia come legislatore sia come protettore e investitore.
L'ingresso nella "nuova era" della post-globalizzazione e della sicurezza nazionale richiede, in definitiva, una maggiore "osmosi" tra pubblico e privato: una novità che soltanto una classe dirigente capace di adeguarsi con consapevolezza e professionalità potrà gestire con successo nel quadro del nuovo ciclo economico e politico nel quale siamo entrati negli ultimi anni.

Giovanni Rana
RANA

Abbiamo le mani
colme di futuro.

MAIN PARTNER
FESTIVAL del FUTURO 2023