



Ciò che la formazione deve insegnare

La formazione manageriale ha l'obiettivo di diffondere conoscenze, competenze e capacità nel governo di imprese, amministrazioni pubbliche, istituzioni non profit. La crisi finanziaria ed economica a livello mondiale iniziata nel 2007 ed esplosa nel 2008 ha messo in evidenza, tra l'altro, la mancanza e la debolezza di professionalità e di etica da parte di molti imprenditori, top manager, responsabili di politiche o di controlli pubblici nel sistema finanziario e in parte nell'economia reale.

Sul piano professionale un primo elemento che ha colpito è stata la dogmatica fiducia nella capacità dei mercati di autoregolarsi, nonostante da decenni le teorie economiche e di management abbiano dimostrato che i mercati funzionano bene nel medio-lungo periodo, se esistono condizioni abbastanza omogenee tra i soggetti che in esso operano. Se il costo del lavoro tra diversi Paesi è strutturalmente molto differente e se non vi è un'adeguata conoscenza sui rischi dei prodotti finanziari che i risparmiatori sottoscrivono, il mercato non può raggiungere autonomamente un equilibrio stabile: può protrarre per periodi più o meno lunghi l'equilibrio ma alla fine si crea una situazione di "traumatica rottura".

Un secondo aspetto sul piano professionale riguarda l'eccessiva rilevanza attribuita ai risultati di breve periodo rispetto alla valutazione delle prospettive e delle attese di risultati di lungo periodo. Scelte che per vari motivi – tra i quali il sistema di remunerazione e di stock options dei manager, che hanno spinto a massimizzare i risultati (per la proprietà e per gli azionisti) di breve periodo – hanno indebolito la capacità delle istituzioni finanziarie prima e poi delle imprese produttrici di beni e di servizi fortemente indebitate di affrontare il rallentamento e l'inversione del ciclo espansivo dell'edilizia e di certi consumi che non poteva durare all'infinito.

Un terzo aspetto di carenza di professionalità riguarda la confusione tra "diversificazione del rischio" e "suddivisione/distribuzione del rischio" (risk sharing). Il primo concetto consente alle imprese (e al sistema) di affrontare adeguatamente le dinamiche diverse dei vari settori di attività. Se alcuni settori di business subiscono riduzioni, ciò può essere bilanciato dal buon andamento di altri settori di attività.

Il cost sharing crea, al contrario, una "catena economico-finanziaria" che allarga in modo eccessivo la seconda componente su una base di economia reale sempre più stretta nella fase espansiva e di euforia delle borse. La catena precipita nelle fasi depressive quando per vari motivi si rompe il primo anello, ad esempio l'impossibilità di sottoscrittori di mutui subprime di pagare, il fallimento delle istituzioni finanziarie che hanno emesso i derivati e che si sono rifinanziate presso altre banche, il crollo di consumi di alcuni beni.

Anche sul piano etico si ritiene opportuno sottolineare tre aspetti.

La diffusione e l'accettazione (da parte dei manager e della cultura dominante) di sistemi di incentivazione che premiavano in modo abnorme i manager per risultati (oltretutto manipolabili sul piano contabile nel breve periodo). Ciò ha portato a una divaricazione tra le retribuzioni dei compensi dei top manager e la media dei dipendenti da un rapporto 40 a 1 a un rapporto 400 a 1 in pochi anni, come hanno messo in evidenza alcune ricerche empiriche.

Un secondo aspetto riguarda i comportamenti "speculativi", al rialzo e poi al ribasso, che alcuni operatori hanno assunto nelle varie fasi pre crisi e durante la crisi, che ne hanno accentuato gli effetti negativi. Comportamenti tramite i quali manager (di istituzioni finanziarie, ma anche di imprese che hanno cercato "utili finanziari" e non derivanti dall'attività industriale) e investitori per nulla attenti all'interesse generale, hanno perseguito vantaggi particolari a danno della comunità o di altri soggetti, ad esempio i piccoli risparmiatori. Nella fase più critica della crisi, ciò ha distrutto la "fiducia" tra gli operatori e ha determinato reazioni emotive e non razionali dei mercati, attenuate solo da massicci interventi di garanzia da parte degli Stati.

Infine, come dimenticare i casi di mancanza di controlli da parte di autorità (pubbliche o indipendenti) che avevano le funzioni di garantire trasparenza dei mercati? Per non parlare poi dei casi di coloro che hanno utilizzato tali posizioni per ingannare i risparmiatori, imprese, istituzioni: si ricorda per tutti il caso Madoff. ■

Elio Borgonovi è *past president* e consigliere Asfor