

RIFORMARE, RIFORMARE, RIFORMARE



Guido Corbetta

direttore di *E&M*, è professore ordinario di Strategia Aziendale e titolare della cattedra AldAF-EY di Strategia delle Aziende Familiari dell'Università Bocconi, docente senior dell'Area Strategia della SDA Bocconi e Fellow di CRIOS (Center for Research in Innovation, Organization, and Strategy).
guido.corbetta@unibocconi.it

Viviamo in tempi di riforme. Papa Francesco, su mandato dei suoi grandi elettori, sta realizzando una politica di profonde riforme della Chiesa Cattolica, forse l'organizzazione di più antica data oggi funzionante. L'ex presidente della Commissione Europea Romano Prodi ha suggerito di recente l'organizzazione di un summit dei capi di Stato europei dedicato esclusivamente a discutere delle riforme di cui ha bisogno l'Europa. Il presidente Renzi sostiene con insistenza la necessità di realizzare vaste riforme nel nostro paese e sta effettivamente portandone a compimento alcune anche importanti.

Le ragioni che spingono verso le riforme possono essere molteplici e specifiche per ogni istituzione e situazione. Ma in generale una riforma, ossia una "modificazione sostanziale, ma attuata con metodo non violento, di uno stato di cose, un'istituzione, un ordinamento ecc." (www.treccani.it) nasce a seguito della capacità di un soggetto proprietario, imprenditoriale o manageriale di effettuare quattro passaggi logici:

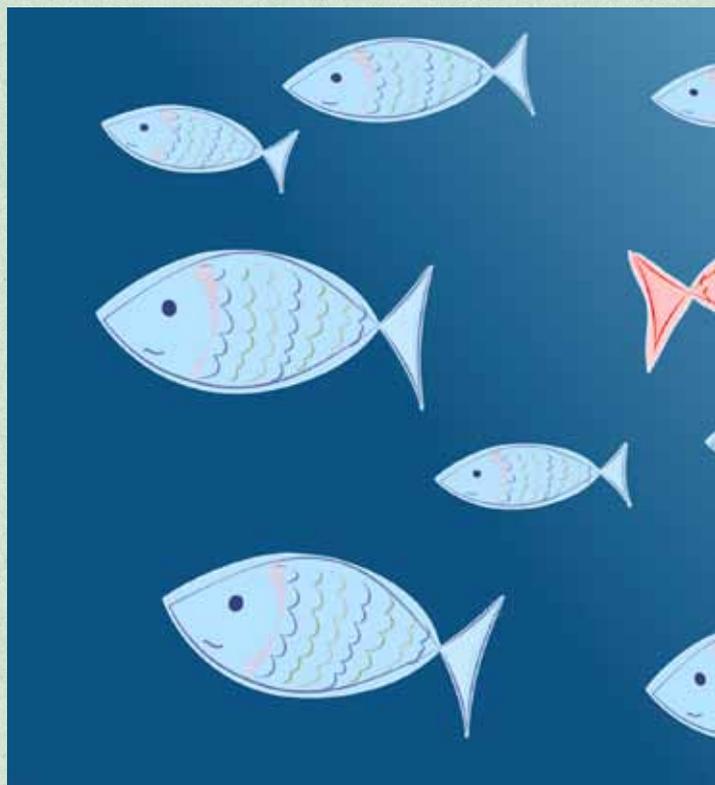
- ▶ prendere coscienza di dinamiche ambientali che stanno modificando strutturalmente il contesto esterno nel quale un'istituzione opera;
- ▶ prendere coscienza dello stato attuale e delle dinamiche di cambiamento che stanno modificando strutturalmente l'organizzazione interna;
- ▶ elaborare una visione di uno stato futuro desiderabile;
- ▶ definire strategia/governance/struttura per passare dallo stato attuale allo stato futuro desiderabile. Senza quest'ultimo elemento ogni tentativo di riforma è destinato a rimanere velleitario.

In questo numero della rivista abbiamo deciso di concentrare la nostra attenzione sui processi di riforma che stanno riguardando alcune istituzioni culturali. La bella intervista della collega Dubini al sindaco Fassino sull'evoluzione realizzata dalla città di Torino negli ultimi dieci anni esplora un percorso di riforma che ha preso avvio dalla constatazione che l'industria dell'automobile, sulla quale si era a lungo basato lo sviluppo di Torino, stava subendo modifiche profonde che avrebbero portato inevitabilmente la Fiat e il suo indotto a ridurre gli investimenti sulla città e la provincia. Sulla base delle risorse disponibili, nel 2000 l'amministrazione definì il primo piano strategico (ai quali ne seguiranno poi uno nel 2006 e uno nel 2015) che orientava la città verso l'utilizzo dell'importante patrimonio culturale. Da allora, i visitatori della città sono passati da 1,2 milioni ai quasi 6 milioni del 2014, una crescita davvero notevole, che ha trainato lo sviluppo di altre parti della città. Il sindaco Fassino individua alcuni elementi che hanno consentito tale successo:

- ▶ *la continuità di visione dei tre sindaci – Castellani, Chiamparino, Fassino – che si sono succeduti alla guida della città dal 2000 a oggi, pur con la capacità di adattare via via la visione ai mutamenti del contesto e ai risultati raggiunti;*
- ▶ *la costanza di investimenti, in sicurezza finanziaria, senza i quali non si sarebbe potuto dar seguito alla visione progettata, con un progressivo ampliamento delle istituzioni, culturali e non solo, interessate dalla azione riformatrice;*
- ▶ *una governance efficace in cui il Comune funge da regista della politica culturale della città, ma accanto alla giunta lavora un board che riunisce i presidenti delle fondazioni bancarie, il presidente della Camera di commercio, il presidente dell'Unione industriali, i rettori delle università, le principali istituzioni culturali per condividere idee e progetti.*

L'articolo di Andrea Rurale tratta di un'altra importante istituzione culturale italiana, il FAI – Fondo Ambiente Italiano. Gli elementi che hanno consentito lo svolgersi di una storia di successo sono in buona sostanza gli stessi che hanno caratterizzato la ripresa di Torino: continuità di visione dal 1975, costanza di investimenti in sicurezza finanziaria e governance efficace. Rurale segnala poi che il FAI ha avviato una riflessione sul proprio futuro per individuare percorsi di possibile riforma che consentano di mantenere il successo conseguito sino a oggi. A differenza di Torino, che veniva da una fase di grande difficoltà, il caso del FAI indica che anche un'istituzione di successo deve essere sempre attenta al mutamento delle condizioni di contesto e interne per definire i fabbisogni di "modificazione sostanziale con metodo non violento".

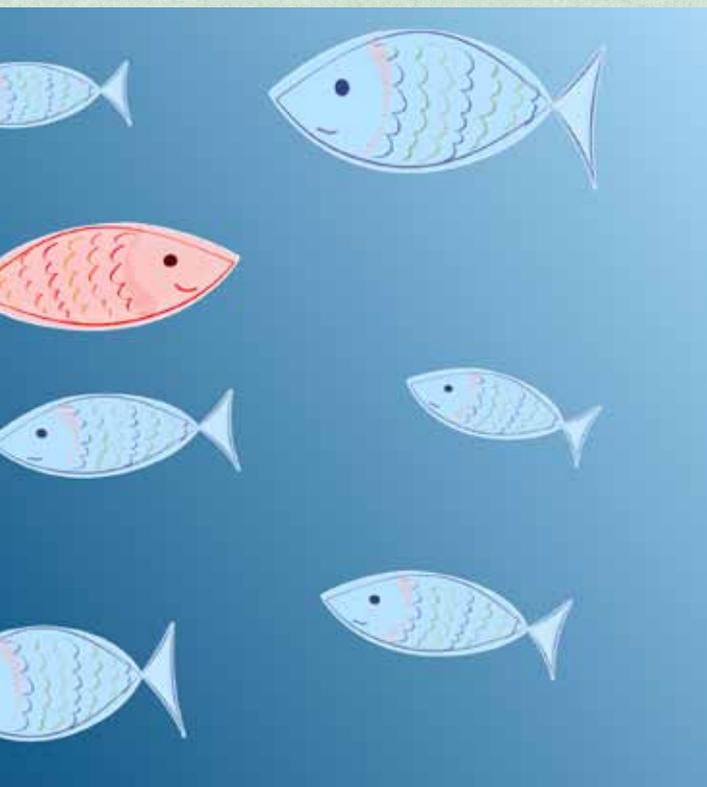
L'articolo di Baia Curioni e Casini amplia i nostri orizzonti al sistema museale italiano presentando gli elementi che caratterizzano la riforma Franceschini. Anche in questo caso sembra che il tentativo di riforma si fondi sulla presa di coscienza di una serie di dinamiche ambientali e interne che caratterizzano il sistema museale italiano – con un buon uso anche di analisi di benchmarking di sistemi non italiani –, sull'elaborazione di uno stato futuro desiderabile e sulla definizione di elementi innovativi in termini di governance e di struttura organizzativa. Una prima "modifica sostanziale" del sistema è stata realizzata con la recente nomina dei direttori dei 20 musei autonomi, 7 dei quali non italiani e altri italiani di rientro da importanti espe-



Non si può progettare il futuro basandosi sugli stessi schemi del passato. È tempo di mettere a punto reali schemi di riforma prendendo spunto da chi ha già intrapreso questa strada

rienze all'estero. Come è normale, di fronte a tale cambiamento, qualcuno si è affrettato a dichiarare la propria contrarietà sulla base, per esempio, della nazionalità dei direttori. Critiche francamente piuttosto risibili, ma del tutto prevedibili quando si vogliono realizzare riforme importanti. Nel caso dei direttori nominati, il problema non è la loro nazionalità, ma semmai le loro competenze tecniche e la loro capacità di realizzare i cambiamenti che tutti si attendono perché il sistema museale italiano torni a rappresentare un'eccellenza a livello internazionale.

Ma davvero viviamo in tempi di riforma in molti campi. Nella sua rubrica Masciandaro sottolinea – con evidenze che definire allarmanti è poco – quanto sia necessario avviare un percorso di riforme incisivo del sistema del gioco del calcio. Qui purtroppo pare che non sia ancora emerso un soggetto capace di mettere a punto il sistema di modifiche da realizzare. Purtroppo, ogni rinvio non fa che aumentare il costo che si dovrà sostenere quando si deciderà finalmente di procedere con una riforma dettata dall'e-



© istock/Eskemar

sterno o con un'autoregolamentazione dall'interno del sistema.

Il sistema delle imprese italiane non è ovviamente in una situazione così delicata come quelli del calcio, dei musei o di alcune città, ma anche per i nostri imprenditori è utile il richiamo "riformare, riformare, riformare". Limitandoci al sistema delle grandi imprese, utilizzando i dati dell'Osservatorio AUB ho provato a ricostruire la classifica dei 20 più grandi gruppi a controllo familiare italiani del 2004¹. Di questi, a dieci anni di distanza, solo 9 sono stati capaci di realizzare una politica di crescita significativa dei ricavi: Exor, Edizione, Saras, Ferrero, Supermarkets, Luxottica, CIR, De Agostini, Marcegaglia. E alcuni di questi gruppi non presentano andamenti reddituali del tutto positivi

1. I gruppi, in ordine di fatturato, erano: Exor, Erg, Riva, Pirelli, Fininvest, Edizione, Italcementi, Ferrero, Barilla, Saras, Supermarkets (Esselunga), Api, Luxottica, Indesit, CIR, De Agostini, Buzzi, PAM, Marcegaglia, Intek.

e/o sono, almeno in apparenza, alla vigilia di cambiamenti per successione degli attori chiave i cui effetti non sono oggi prevedibili. In generale, i 4-5 gruppi di maggior successo sono stati capaci in questi anni di continuare a pensare alle possibili riforme (modificazioni sostanziali) da realizzare per migliorare le proprie performance di lungo periodo. E quasi tutti lo hanno fatto attraverso operazioni straordinarie – riasseti proprietari, acquisizioni, cessioni, quotazione di controllate... – che più di altre sono il segnale della volontà di procedere a cambiamenti sostanziali.

Se circa i due terzi dei primi 20 gruppi italiani hanno fatto fatica a mantenersi su un percorso di crescita strutturale è evidente, a mio avviso, un deficit di molte imprese italiane, anche tra quelle che stanno raggiungendo risultati pur positivi: la fatica a tenere insieme percorsi di continuità e percorsi di riforma. Ossia a:

- ▶ mettere a punto visioni del futuro a medio termine che consentano il mantenimento di un ruolo di rilievo nei settori nei quali si opera;
- ▶ slegare tali visioni da alcuni vincoli come il mantenimento del controllo dell'impresa a prescindere da ogni valutazione di merito dei vantaggi e degli svantaggi dell'apertura del capitale;
- ▶ legare tali visioni a modificazioni del sistema di governance che consentano di creare una dialettica tra imprenditori, manager e altri soggetti esterni all'impresa.

Per tanto tempo le imprese sono state il faro del cambiamento del nostro paese e per tanti versi lo sono ancora, ma pare innegabile che la reazione di molte imprese a tutti gli eventi che hanno caratterizzato gli ultimi sette anni siano state nel segno della continuità e non di una riforma, di una modificazione sostanziale della loro struttura. Ha contribuito a questa scelta anche la necessità di mantenere gli equilibri economici indispensabili per sopravvivere. Oggi le imprese che hanno resistito sono più forti e per questo corrono il rischio di pensare che si possa continuare a progettare il futuro con gli stessi schemi del passato. È invece indispensabile che non si perda altro tempo e che in tutte le imprese ci si chieda quali siano i fabbisogni di riforma. Riformare è un processo meno costoso che dover procedere poi a una rivoluzione.

E le esperienze di riforma che stanno riguardando istituzioni diverse come città e organizzazioni non profit possono essere un'utile fonte di ispirazione.

Buona lettura