



LE RAPPRESENTANZE SOCIALI AD UN BIVIO! SI SALVERANNO?
E LA CLASSE DIRIGENTE ITALIANA CI SALVERÀ?

Generare Classe Dirigente - VI Rapporto su "Rappresentanza, Responsabilità e crescita"

Il 5 aprile, nella Sala della Lupa di Palazzo Montecitorio, ove è stato presentato il VI Rapporto "Generare Classe Dirigente" su "Rappresentanza, Responsabilità e Crescita", erano presenti illustri personalità del mondo politico, imprenditoriale, accademico e sindacale. Con i loro interventi hanno offerto un interessante contributo per mettere a fuoco le criticità connesse ai temi trattati, tutti d'accordo sul fatto che non esistono soluzioni preconfezionate ma percorsi virtuosi da intraprendere per aiutare il Paese ad uscire dal tunnel.



Il 5 aprile u. s., presso la Sala della Lupa di Palazzo Montecitorio, è stato presentato, nell'ambito della iniziativa "Generare Classe Dirigente, il 6° Rapporto su "Rappresentanza, Responsabilità e crescita", curato da AMC in collaborazione con l'Università Luiss Guido Carli.

Questa è, ormai, un'occasione che è entrata a far parte della tradizione e delle aspettative di tutti i soggetti istituzionali interessati, se si considera che la fruttuosa collaborazione tra AMC (Associazione Management Club) e l'Università "Luiss" è iniziata nel 2009 con la elaborazione e la presentazione del 3° Rapporto.

Se vi è, piuttosto, un auspicio da proiettare nel futuro, esso non può che sostanzarsi nell'augurio che le attività di ricerca e di studio da tempo intraprese da AMC e Luiss escano sempre più dalle Sale conferenze, anche prestigiose e con presenze istituzionali importanti, per diffondersi presso i vari ambiti istituzionali e sociali del Paese in modo ampio ed articolato e per produrre attenzioni

ed analisi periodiche frequenti da parte dei numerosi attori che operano nelle rispettive aree di competenza.

Solo così sarà possibile, all'interno delle varie Istituzioni, Organizzazioni del lavoro ed Organismi di rappresentanza, generare un dibattito, una volontà di cambiamento ed un impegno di rinnovamento e di crescita che coinvolga tutto il Paese reale.

Nei tre anni precedenti, si è passati dal 3° Rapporto del 2009, imperniato su "Una mutazione del Paese da accompagnare oltre la crisi", al 4° Rapporto del 2010 basato su "Un capitale di fiducia da ricostruire per le élites europee", per citare, infine, il 5° Rapporto del 2011 impostato su "Le risorse dei territori italiani, le sfide del Mondo Nuovo".

In questi tre anni passati, quindi, si è molto studiato, trattato e parlato della necessità di istituzionalizzare un confronto tra pubblico e privato per favorire un ammodernamento della classe dirigente, facendo leva su creatività ed innovazione e sulla cultura del merito e

della responsabilità.

Si è anche molto dissertato sui numerosi studi intrapresi da più parti nel nostro Paese per arginare la crisi e per progettare una ripartenza, ma molto meno si è ragionato sulla necessità concreta, ormai impellente, di privilegiare il "fare" e di addestrare e di allenare le classi dirigenti a "far sì che le cose accadano".

Dai vari precedenti Rapporti è anche emersa, in tutta evidenza, la necessità di ricorrere ad azioni straordinarie da assumere per riqualificare una classe dirigente in grado di affrontare e risolvere la situazione straordinaria creata da una crisi finanziaria ed economica senza precedenti, che ha investito la realtà mondiale.

Si è ancora appreso che per far uscire il Paese da una apparente zona di confort e per intraprendere strade nuove, fosse necessaria una apertura di credito verso i più bravi e i più credibili e che ciò comportasse, per i vari soggetti coinvolti a tutti i livelli, una profonda mutazione sul piano economico, imprenditoriale, sociale, culturale ed istituzionale.

Oggi, trascorso questo triennio, per non andare troppo indietro nel tempo, non ritengo che si possa affermare che il Paese abbia mostrato i segni di un miglioramento diffuso, anzi esso continua, purtroppo, a segnare il passo e, in molte situazioni, sta addirittura arretrando.

Che cosa, allora, non ha funzionato in questi anni?

Certamente, la crisi perdurante non può essere addebitata alla mancanza di soluzioni possibili o praticabili o all'assenza di studi condotti a vari livelli ed in diversi ambiti.

Ne abbiamo per tutti i gusti, di tipo comparato, incrociato, con analisi e ricerche molto approfondite e ad ampio raggio, focalizzate sulla politica, economia, finanza, istituzioni ed aggregazioni sociali variati!

Ma allora, se le attività di studio sono state condotte nelle tipologie e quantità adeguate, con analisi approfondite, condotte anche sul territorio, quindi "in corpore vivo", da validi studiosi, ricercatori ed esperti, a chi imputare la responsabilità del progressivo arretramento dell'Italia?

Credo, rispetto alla individuazione delle responsabilità, che esse debbano essere ascritte alla mancanza di decisori o, meglio, a quei decisori istituzionali che, nei vari ambiti, avrebbero potuto e quindi dovuto assumere le decisioni di loro competenza fornendo, così, un contributo alla soluzione dei mille problemi che affliggono l'Italia.

Quindi, si tratta di una questione che coinvolge in pieno le Rappresentanze del Paese che, per tutta una serie di motivi che sarebbe qui troppo lungo elencare, non hanno assunto determinati comportamenti e non hanno utilizzato quegli specifici strumenti volti a diffondere e a tutelare il valore del merito, sia nei processi formativi che

nei meccanismi di attribuzione degli incarichi di lavoro e delle connesse responsabilità: non è questo il modo per far fronte ad una crisi che sta coinvolgendo pesantemente tutta l'economia reale!

Ecco, quindi, che perveniamo, in modo del tutto naturale, alle tematiche affrontate, quest'anno, dal 6° Rapporto e che sono più che mai attuali e di grande peso in quanto esse mettono in chiara luce la esigenza imprescindibile che le elites del Paese, con in testa le loro Rappresentanze, prendano rapidamente coscienza che è giunto il momento di reinterpretare il loro ruolo, passando da un atteggiamento molto autoreferenziale ad una posizione più aperta al confronto dialettico con i propri rappresentati e con gli altri soggetti di rappresentanza.

In passato, la presentazione dei Rapporti annuali era avvenuta in sale conferenza certamente prestigiose e con la partecipazione di illustri personalità, ma quest'anno, a significare ed a sottolineare l'importanza e la delicatezza del tema proposto, l'evento è stato ospitato presso la Camera dei Deputati, con la autorevole presenza e la partecipazione attiva del Presidente della Camera Gianfranco Fini.

Ciò, quasi ad evidenziare quanto siano oggi in difficoltà le varie Rappresentanze, in primis quelle politiche a vari livelli e quanto sia alto il livello di attenzione della classe politica per tentare di recuperare credibilità e considerazione positiva da parte dei cittadini.

Ma il problema della difficoltà di riuscire ad interpretare correttamente il proprio ruolo non riguarda solo la classe politica ma anche le Rappresentanze imprenditoriali, sindacali, istituzionali e sociali.

In tal senso, la grande crisi che stiamo vivendo, originata prin-

cipalmente da fattori a livello mondiale, ha determinato un cambiamento così radicale del quadro politico, economico e sociale, da evidenziare la notevole impreparazione delle nostre Rappresentanze a gestire il cambiamento e a tentare di governare un processo di crescita.

In carenza di attivazione, per il passato, di processi virtuosi che supportassero una gestione efficace della crisi, le Rappresentanze hanno, ora, compreso che devono introdurre profonde mutazioni nelle loro organizzazioni, liberandosi da una condizione troppo spesso ripiegata sulla dimensione nazionale e poco incline ad inserirsi in un contesto internazionale.

È ormai fortemente avvertita l'esigenza di procedere ad uno svecchiamento delle strutture organizzative e ad una sensibile elevazione del livello di formazione della classe dirigente delle Rappresentanze che, al pari della classe politica, sono spesso frastagliate, prive di una leadership autorevole e poco abituate a rappresentare gli interessi dei loro iscritti senza trascurare gli interessi generali della Collettività.

In una parola, non è più

procrastinabile l'esigenza di introdurre una "governance" responsabile ed efficace che sappia gestire programmi e decisioni all'interno di nuovi modelli organizzativi, allo scopo di integrarsi, pur nella distinzione dei rispettivi ruoli, con un livello di "government" capace di sviluppare politiche per la crescita e la competitività del Paese.

Hanno partecipato, oltre al Presidente Fini che ha aperto i lavori, Renato Cuselli, Presidente AMC e Fondirigenti, Massimo Egidi, Rettore Luiss Guido Carli, Emma Marcegaglia, Presidente Luiss e, per la Tavola Rotonda coordinata da Stefano Folli, Editorialista de Il Sole24Ore, Giorgio Ambrogioni, Presidente Federmanager, Vincenzo Boccia, Presidente Piccola Industria Confindustria, Raffaele Bonanni, Segretario Generale CISL e Giuseppe De Rita, Presidente Fondazione Rete Imprese Italia.

Dagli interventi che si sono succeduti e dalla Tavola Rotonda è emerso l'apprezzamento di tutti i partecipanti per lo studio presentato dall'Associazione Management Club e che è nato dall'esigenza di ribadire la funzione insostituibile delle Associazioni nel far-

vorire uno sviluppo solidale e per ricostruire una capacità di dialogo con le varie Istituzioni, nella prospettiva di coniugare interessi particolari con l'interesse generale in un'ottica di governance responsabile.

La sfida è ormai lanciata e le Rappresentanze sociali a carattere politico, imprenditoriale e sindacale sanno benissimo che non possono perdere questa occasione e devono, ormai, comprendere che è necessario ed urgente perseguire ed alimentare una vera cultura della responsabilità per aiutare la crescita dell'Italia, pena la decadenza del loro ruolo e la messa in discussione della loro stessa esistenza.

Antonio Sartorio





Un volume al "plurale" - L'iniziativa editoriale della Fondazione IDI racconta il "nuovo volto" dell'impresa



Innovativo per concezione e aspetti architettonici, l'e-book "Manager e imprese di fronte al cambiamento: strategie e strumenti" (consultabile sul sito <http://www.fondazioneidi.it/group/ebook/home>) realizzato dalla Fondazione IDI, espressione di Federmanager e Confapi, è un "volume al plurale", come lo definisce efficacemente la Presidente della Stessa Fondazione Eliana Grossi, che affronta i grandi temi della trasformazione, che stanno cambiando il volto della nostra economia e del nostro tessuto imprenditoriale. "L'idea che ha ispirato il lavoro si innesta - spiega la Grossi - in un percorso di osservazione e di analisi che stiamo portando avanti con la finalità di cogliere il tessuto profondo che anima oggi l' "essere impresa", in un contesto che, come sappiamo, continua a essere caratterizzato da indici di crescita negativi e dallo sconvolgimento di una crisi strutturale che ha toccato una triplice dimensione: finanziaria, economica ed etica.

Nei momenti difficili è sempre emerso il migliore volto dell'italianità, un volto che possiede i mille profili dei nostri territori e la personalità di imprenditori che hanno saputo anticipare il futuro sfidando la negatività del presente. La ricerca, che abbiamo messo a punto grazie al contributo dei docenti che operano per la Fondazione IDI, parte da questa incontrovertibile evidenza, confermata dai segnali positivi che provengono dagli stessi imprenditori, che rischiano ogni giorno in presa diretta, trovandosi a dover fronteggiare la difficile situazione che tutti conosciamo. Nessuna tentazione da parte degli autori di nascondere le criticità che segnano la nostra epoca, semmai la convinzione che questo aspetto, che certo continua ad esse-

re determinante in sede di analisi, debba essere sopravanzato da un "ottimismo razionale" capace di riannodare la migliore tradizione di successo del nostro "made in Italy", per proiettarla in avanti, oltre le secche di ogni pessimismo di maniera.

Nello studio vengono approfonditi, si potrebbe dire con "leggerezza calviniana" e capacità sintetica, aspetti e questioni che giornalmente segnano la vita delle nostre aziende, che vogliono continuare ad essere protagonisti del "mondo nuovo".

Rafforzare il business, narrare come è cambiato il "volto" dell'impresa, occuparsi delle dimensioni della sicurezza, intesa quale asset cruciale per ridurre in senso lato i fattori di rischio connessi alla turbolenza dei mercati e ai deficit strutturali organizzativi, governare l'innovazione, andando oltre il "recinto del noto e del conosciuto" sono obiettivi prioritari, che scandiscono i quattro capitoli dell'e-book.

Sono stati sollecitati con il metodo della video/intervista, alcuni interlocutori privilegiati, di riconosciuta competenza ed esperienza professionale, al fine di approfondire i processi di cambiamento del lavoro in atto, di valutazione e misurazione delle performance, di evoluzione delle organizzazioni, di mutamento del paradigma di Internet e delle reti. In questo numero vi proponiamo la testimonianza di Pier Luigi Verbo, partner KPMG, che si sofferma

su un tema di urgente attualità come la Spending Review.

A conclusione della lettura si ha la sensazione di aver ammirato e studiato un "affresco a tinte forti", un paesaggio umano e lavorativo che stimola alla riflessione. Per conseguire i risultati di cui il Paese ha bisogno e per ricostruire quel tessuto connettivo, che ci faccia sentire parte di una "comunità di destino", di un progetto condiviso.

Il prodotto, che risulta di facile navigazione tanto nell'impianto multimediale



Maurits Cornelis Escher, Mani che disegnano (1948)

"aperto" quanto nella fruibilità dei suoi contenuti che si rivolgono, prima di tutto, ai manager e agli imprenditori delle PMI, è destinato a trovare una risposta di interesse non solo da parte dei nostri associati, ma sicuramente da parte della più ampia platea, che oggi popola la web community.

Massimiliano Cannata

Pier Luigi Verbo, economista, è Partner di KPMG Advisory S.r.l.

Ha svolto attività di consulenza direzionale presso enti pubblici e aziende private, sviluppando progetti di change management e innovation in organizzazioni complesse. Attualmente sta seguendo per KPMG i percorsi di crescita, cambiamento e sviluppo che stanno trasformando il volto della Pubblica Amministrazione ai più diversi livelli, nazionale, regionale e locale. Molteplici le aree di intervento che sta portando avanti presso i Clienti istituzionali (Ministeri, Enti Previdenziali, Regioni): razionalizzazione dei processi di spesa e strategie di attuazione della spending review, misurazione e valutazione della performance, innovazione organizzativa e dei processi produttivi; sistemi di governance in ambienti IT; realizzazione di sistemi integrati per la contabilità economica, finanziaria e patrimoniale; sviluppo sistemi di programmazione e controllo integrati; progettazione e realizzazione di interventi di project e program management. In qualità di docente si è occupato di temi inerenti l'implementazione del DPR 97/03, di strumenti operativi del controllo di gestione nella PA, Diritto Antitrust, Bilancio d'Impresa.

A COLLOQUIO CON PIER LUIGI VERBO - *Economista - Partner KPMG Public Sector*

La spending review può cambiare la PA

■ *L'intervista che segue chiude il primo capitolo "Come rafforzare il business" tratto dall'e-book della Fondazione IDI "Manager e imprese di fronte al cambiamento" (il video è consultabile all'indirizzo <http://www.fondazioneidi.it/group/ebook/home>)*

Dott. Verbo, il contesto della crisi, segnato dal rischio default per molti governi europei, ha spostato l'attenzione delle politiche pubbliche sulla necessità di attuare delle strategie di Spending Review. Al di là dello slogan, di certo accattivante in tempo di risorse scarse, possiamo spiegare che cosa significa questo termine e attraverso quali leve si può attuare un'azione di spending review coerente con gli obiettivi di sistema?

Nel corso degli ultimi anni diversi paesi hanno introdotto, seppur con differenti modalità, un insieme di procedure definite di performance review o spending review a seconda degli obiettivi che si vogliono perseguire. Le prime valutano la spesa dal punto di vista dell'efficienza, le seconde la analizzano anche in termini di efficacia dei programmi e di eventuale riallocazione delle risorse tra voci di spesa diverse. L'analisi sistematica della spesa richiede un attento esame degli strumenti con cui avvengono le scelte allocative e con cui si effettua la gestione delle risorse. L'individuazione di sistemi e metodi per la definizione degli obiettivi e degli indicatori di performance da associare alle politiche pubbliche, supporta il confronto tra i risultati ottenuti e gli obiettivi programmati e, potenzialmente, consente di innescare un circuito virtuoso da cui far emergere le migliori esperienze, contribuendo a diffondere una cultura dell'orientamento al risultato nelle Amministrazioni. La Spending Review è uno strumento di programmazione delle finanze pubbliche volto a fornire una metodologia sistematica per migliorare sia il processo di decisione delle priorità di allocazione delle risorse sia la performance della PA.

Quali sono le esperienze internazionali di spending review più rilevanti ed indicative in ambito internazionale e a quali risultati hanno portato?

L'esame delle esperienze internazionali consente di identificare le caratteristiche generali che un processo di spending review può assumere quanto a periodici-

tà (può essere svolto su base sistematica oppure in modo sporadico), gestione del processo (la gestione della spending review è molto complessa e vede l'operare



Pier Luigi Verbo |

di diversi soggetti come gli uffici del Primo Ministro, il Ministero delle Finanze, Ministeri con portafoglio, appositi comitati), l'ambito di applicazione (può riguardare l'intero perimetro della pubblica amministrazione e le relative politiche - comprehensive spending review - oppure essere limitata ad una precisa area di intervento o livello di governo), l'obiettivo (l'analisi può essere funzionale o strategica) e le possibilità di risparmio (possono essere espresse in termini di personale oppure di risorse monetarie, sia in valori assoluti che in percentuale).

A questo proposito è utile sottolineare i processi di spending review attuati in Europa da Finlandia, Olanda e Regno Unito. Altri esempi indicativi possono essere quelli sperimentati in Australia, Canada e Giappone.

Il processo di spending review avviato in Italia, è balzato subito al centro del dibattito politico e giornalistico. Quali sono le connotazioni essenziali del modello messo in campo dall'esecutivo Monti?

Nella gestione della spesa pubblica, il principio guida dovrebbe essere quello dell'efficienza economica, in tutte le sue particolari connotazioni. La "eliminazione degli sprechi" e la "riduzione delle inefficienze" sono al primo posto nelle agende di tutti i governi e di tutti i regolatori della spesa pubblica.

L'avvio del programma di revisione della spesa in Italia è stato disposto dall'articolo unico, comma 480, della legge finanziaria 2007, ai sensi del quale al Ministro dell'economia e delle finanze è stato affidato il compito di promuovere, avvalendosi della Commissione tecnica per la finanza pubblica, appositamente istituita, un riesame sistematico dei programmi di spesa delle amministrazioni centrali, volto ad individuare le criticità, le opzioni di riallocazione delle risorse e le possibili strategie di miglioramento dei risultati ottenibili con le risorse stanziare sul piano della qualità e dell'economicità dell'azione amministrativa. Vengono presi in esame 5 ministeri: Giustizia, Interno, Istruzione, Infrastrutture e Trasporti. I primi risultati della spending review sono stati la pubblicazione del "Libro verde sulla spesa pubblica" (6 settembre 2007) e del "Rapporto intermedio sulla revisione della spesa" (13 dicembre 2007). Il primo documento, preparato dalla Commissione tecnica per la finanza pubblica, reca alcune prime indicazioni, di carattere prevalentemente metodologico, su come "spendere meglio", sottolineando come in tutti i set-





tori esaminati esistano ampi spazi per realizzare sostanziali risparmi di spesa migliorando nel contempo la qualità dei servizi offerti ai cittadini. Il secondo documento preparato dalla Commissione, contiene una prima ricognizione dei problemi di efficacia e di efficienza di ciascuno dei 5 Dicasteri oggetto del processo di revisione della spesa.

L'attuale ministro per i rapporti con il Parlamento, Piero Giarda, ha elaborato un primo rapporto, preliminare alla spending review, finalizzato a descrivere la spesa pubblica e la sua evoluzione negli ultimi sessant'anni, definendo, inoltre, una classificazione chiara ed esauritiva degli sprechi e le inefficienze che la caratterizzano. Le categorie di "inefficienza" individuate sono: Inefficienza produttiva, dovuta a sprechi nella produzione o organizzazione di singoli servizi e attività pubbliche; Inefficienza gestionale, data dalla mancata corrispondenza dei benefici associati alle diverse tipologie di spesa e conseguente cattiva allocazione delle risorse disponibili che genera benefici al cittadino nulli o inferiori ai costi di produzione; Inefficienza macro-economica, per l'avvio o il mantenimento di spese i cui benefici non compensano i costi (minore crescita economica) causati dall'elevata pressione tributaria.

La Spending Review è un termine che implica il richiamo a un processo di trasformazione più ampio, che da almeno due legislature ha posto la PA come baricentro dell'innovazione che dovrà cambiare il volto di tutta la macchina dello Stato. Lei segue l'amministrazione pubblica da molti anni, qual è la sua valutazione in merito?

Parlando di Spending Review definiamo un processo che non è sganciato da altri processi di innovation e di change management che stanno progressivamente cambiando il volto delle Istituzioni e delle amministrazioni pubbliche. Per andare al concreto occorre sviluppare almeno due elementi essenziali di cui bisogna tenere conto quando si analizza il bilancio: l'accountability, definita in relazione alla qualità dell'informativa contabile, come previsto nel più ampio processo di armonizzazione contabile disegnato dal D. Lgs. n. 118 del 2011 e, come accennavo prima, la performance, che va misurata in rapporto ai livelli di qualità dei servizi che la PA rilascia agli utenti/clienti.

Le Politiche di costreduction

La mission dell'esecutivo dei tecnici è

impernata su una duplice esigenza: ri-sanare i conti, attuando strategie e strumenti di generale costreduction e, nello stesso tempo, avviare quelle politiche coraggiose di spinta allo sviluppo e agli investimenti, che dovrebbero trainarci oltre il guado della crisi. Conciliare gli opposti è possibile?

Rimanendo sull'efficacia degli strumenti e delle strategie che possiamo mettere in campo, occorre superare il vecchio concetto di programmazione. Non si tratta di bloccare bruscamente la spesa e gli investimenti, perchè questo aprirebbe fatalmente la strada verso la recessione, con il contestuale blocco della domanda di beni e servizi, ma di utilizzare meglio le risorse, scongiurando i fattori "inerziali" che da sempre condizionano i livelli di spesa. La consuetudine ha portato all'acquisizione di una sorta di "diritti di spesa" che contrastano con la esigenza di una valutazione effettiva e costantemente aggiornata dei fabbisogni reali e con la individuazione delle aree critiche, dalla sanità, alla previdenza, al welfare, che rientrano nella sfera di quei diritti universali che, per loro stessa natura, devono travalicare ogni semplicistica valutazione di carattere strettamente economico.

Proviamo a soffermarci sull'esperienza italiana. Lo scenario che Lei ha tracciato si intreccia con un programma più generale di revisione della spesa. Quali sono gli obiettivi di questa azione che dovrà marcare una discontinuità rispetto al passato?

Da una parte bisognerà superare un approccio "incrementale" nelle decisioni di allocazione del bilancio in base al quale negli anni si è affermata la tendenza a introdurre modifiche marginali alla spesa storica, con la conseguenza di alimentare delle politiche di deficit spending in base ad automatismi che sono sfuggiti a qualsiasi parametro di qualità ed efficienza. Il secondo aspetto importante è connesso alla opportunità di andare oltre la logica dei "tagli orizzontali" o "lineari" che, oltre a danneggiare alcune aree di attività della PA, rischiano, per l'effetto rimbalzo, di far saltare i parametri di spesa negli anni successivi.

Diventa cruciale in questa dinamica che tende ad eliminare la "miopia" legata all'esercizio di tagli indiscriminati, il processo di valutazione delle performance. Un grande tema, che non riguarda solo il settore pubblico, ma anche l'impresa privata, nelle varie dimensioni organizzative.

Qual è il rapporto tra performance e qualità?

La definizione di performance trattenuta dalla CIVIT (Commissione Indipendente per la Valutazione, la trasparenza e l'integrità della PA, n.d.r.) è molto chiara in proposito e si riferisce al contributo che una unità organizzativa o una funzione aziendale assicura per il raggiungimento del risultato. La natura sfaccettata e complessa di questo contributo è il punto su cui dobbiamo soffermarci. Vi è, infatti, una duplice dimensione della performance: orizzontale e verticale. La dimensione orizzontale corre lungo la catena input - processo - output, vi è poi una logica di profondità verticale, che viene anche detta globale o totale, che attiene all'individuo, alla struttura organizzativa, investendo tutta la filiera che conduce dall'idea al risultato. Il coinvolgimento di questa seconda dimensione, nel caso, per esempio, del settore pubblico, chiama in causa i programmi e più in generale le politiche che l'amministrazione vuole portare avanti per raggiungere gli obiettivi istituzionali.

Lo sviluppo di metodi, processi e strumenti per l'eliminazione degli sprechi e la riduzione delle inefficienze, deve essere condotto tenendo conto della necessità di programmare l'utilizzazione delle risorse ed il conseguimento degli obiettivi in modo tale da mantenere bilanciato il sistema delle performance e quindi il rapporto tra il risultato ottenuto e le modalità di raggiungimento dello stesso. Il bilanciamento delle performance è nel rapporto tra aree di creazione valore, portatori di



Il risparmio come obiettivo comune



interesse, ambiti della performance e risultati delle performance.

Performance e organizzazione

Performance è dunque un termine complesso, che racchiude da un lato l'attenzione alle prestazioni e quindi ai risultati, dall'altro la necessità di orientare capacità e risorse organizzative

verso il raggiungimento di superiori livelli di efficienza. Siamo pronti a questo "cambio di marcia"?

La performance non è qualcosa di nominale, va collocata, valutata e misurata dentro i processi organizzativi. Occorre approfondire il grado di coerenza che esiste tra le politiche e le strategie messe in campo dall'azienda, pubblica o privata e l'apporto che ciascuno di noi dà al progetto comune. Per questo c'è bisogno di visione strategica, di valorizzare il capitale umano, anche in termini potenziali, agganciando la misurazione del risultato non solo agli incentivi economici ma anche ad altri fattori che, per chiarezza, definiamo immateriali, a cominciare dalla formazione. Conta la capacità di innovare. Le organizzazioni devono andare verso il futuro, non rimanere schiacciate sul presente come purtroppo avviene molto spesso.

Rimanendo sul tema organizzativo, che si intreccia con l'analisi che stiamo facendo sui criteri di qualità ed efficienza. Le strutture produttive lavorano su due fronti: la crescita interna e un'azione di sviluppo rivolta all'esterno, costruita sulle relazioni e sulla business collaboration. Come si fa a misurare la perfor-

mance su questo duplice e articolato terreno?

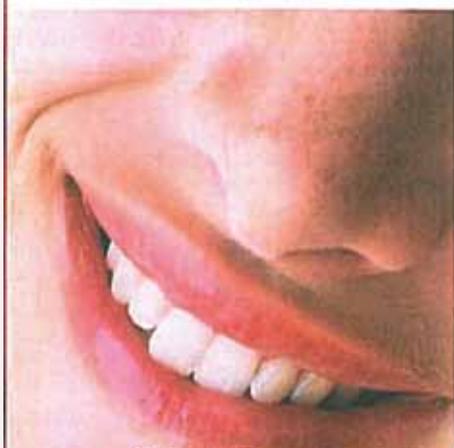
Bisogna circoscrivere gli ambiti di sviluppo su cui lavora un'organizzazione per valutare l'efficienza. Faccio qualche esempio: l'Area servizi e prodotti che riguarda la qualità, i tempi di risposta, le modalità di accesso, l'innovazione del prodotto/servizio. L'area della sostenibilità economica e finanziaria, attorno a cui si concentrano tutti gli interventi funzionali a garantire certezza nel mondo delle entrate dell'amministrazione, quali la lotta all'evasione e al sommerso. Vi sono poi le strategie per l'ottimizzazione degli asset patrimoniali e la sfera della cooperazione interistituzionale in cui rientrano le politiche a sostegno della sussidiarietà. Un aspetto rimane cruciale: la centralità di una cultura dello sviluppo a tutto tondo della persona, che faccia sentire ognuno come parte di un progetto che deve coinvolgere la realtà organizzativa nel suo complesso. Se il dirigente, il manager, il funzionario non comprendono questa finalità profonda della valutazione, si genera una reazione negativa di ciascun 'attore' aziendale, che finisce con il percepire l'azione valutativa come un inutile controllo del suo operato.

**Massimiliano Cannata
Salvatore Pettineo**

Prevenzione e cura delle malattie della bocca e dei denti in pazienti adulti e bambini.



Ge.S.O.
GESTIONE SALUTE ORALE



Nei mesi di Aprile-Maggio e Ottobre-Novembre visite di controllo gratuite agli iscritti FASI, CIDA e loro familiari.

PRESTAZIONI ODONTOIATRICHE SPECIALISTICHE

Prevenzione
Igiene orale
Parodontologia
Chirurgia orale, conservativa
Endodonzia
Protesi fissa e mobile
Implantologia
Patologie del cavo orale
Articolazione temporo mandibolare
Pedodonzia
Ortodonzia

Via Settimo, 83 - San Mauro Torinese (TO)

Per informazioni e appuntamenti

Tel. 011 8985456 - E-mail: geso@virgilio.it

CONVENZIONATO IN FORMA DIRETTA E/O INDIRETTA CON I PIU' IMPORTANTI FONDI SANITARI ITALIANI (FASI, FASDAC, ASSILT, FIDENI, NEW MED, ecc.) USUFRUISCONO DELLE TARIFFE IN CONVENZIONE ANCHE I FAMILIARI DEGLI ISCRITTI AI FONDI SANITARI



AL CENTRO CONGRESSI DI TORINO INCONTRA IL 3 MAGGIO SCORSO

Il sistema dei controlli in tema di sicurezza ed ambiente dopo le sentenze Thyssen ed Eternit

■ *La responsabilità del dirigente e dell'imprenditore individuale*

Il coraggio di affrontare in pubblico un tema molto delicato e non privo di rischi ha pagato: un confronto di posizioni tanto franco quanto serio e pacato, in una cornice di grande partecipazione.

Mettere allo stesso tavolo in un convegno pubblico Laura Longo - uno dei Pubblici Ministeri che hanno sostenuto l'accusa nel processo Thyssen, Maurizio Bortolotto - Avvocato esperto di diritto penale industriale, che ha seguito molti nostri colleghi e Riccardo Rosi - il Vice-Direttore dell'Unione Industriale con delega

le singole argomentazioni - occorrerebbero spazio e competenze che non abbiamo - e ci limiteremo perciò a qualche sottolineatura, quelle che ci sono sembrate più significative, nella certezza di trascurare aspetti di uguale importanza, se non maggiore.

La dottoressa Longo si è molto impegnata nel tranquillizzare i presenti sull'operato della Magistratura Inquirente, negando che esista una linea di condotta tesa, da un lato a limitare le indagini alle posizioni apicali senza mai scendere al livello dei preposti e degli stessi lavoratori - al riguardo ha citato elementi della sua esperienza personale - e dall'altro a mettere tutte le imprese e tutti i loro rappresentanti sullo stesso piano, prescindendo dalla dimensione dell'impresa. In altre parole il caso Thyssen non è solo eccezionale per il tributo di vite umane che ha comportato, ma lo è anche per la dimensione mondiale dell'impresa, per le necessarie e conseguenti competenze di altissimo livello che possiede, per l'ammontare dei suoi investimenti in sicurezza a livello globale, che dimostrano una piena consapevolezza della posta in gioco.

dei propri limiti, non di tipo personale, ma per le ragioni che essi rappresentano, ad esempio quando la dottoressa Longo ha ammesso che gli accenti di ragionevolezza del suo comportamento possono non essere patrimonio di tutti i suoi colleghi, o quando il dottor Rosi ha citato i molti casi di imprese che ritengono di assolvere ai propri obblighi acquisendo la documentazione cartacea di un modello di comportamento generico ed indifferenziato, di nessuna reale attinenza alla propria attività.

Una raffica di domande molto serie e documentate ha costretto il Professor Toti Musumeci, nella sua veste di moderatore del dibattito, ad un supplemento di impegno e ha segnato la conclusione della serata; siamo usciti tutti realmente arricchiti, tanto che i moltissimi colleghi ai vertici di altre organizzazioni territoriali e della Federazione Nazionale, convenuti per l'occasione, non hanno mancato di complimentarsi con Cuselli per il livello dell'iniziativa e di chiedergli di contribuire a rendere possibile una sua replica in altre realtà del mondo Federmanager.

Carlo Barzan



Lo stabilimento ThyssenKrupp di Torino

al tema della sicurezza, è stato un bell'azzardo per il Presidente Cuselli.

Un azzardo a ragion veduta: è ben noto il suo impegno nel portare Fondirigenti a mettere il tema sicurezza al primo posto nella sua attività di promozione della formazione e della diffusione della cultura di impresa e ciò gli ha consentito la credibilità necessaria per dar vita ad un'iniziativa di questo genere.

Nella quale tuttavia, e non poteva che essere così, gli oratori, lungi dal cadere in un embrassons nous dal sapore opportunistico, non hanno affatto rinunciato a sostenere le motivazioni profonde del loro pensiero, ma lo hanno fatto da tecnici raffinati, senza nulla concedere alla polemica e, in qualche modo, riconoscendo le reciproche ragioni.

Non è possibile riferire la completezza del

Il filo conduttore dell'intervento dell'avvocato Bortolotto è stato il ripercorrere con efficacissima sintesi la vicenda Thyssen così come emerge dalla sentenza, per concludere che occorre che il mondo dell'impresa ne prenda atto senza cadere in atteggiamenti genericamente pessimistici e invece reagendo con rinnovato senso di responsabilità e grande attenzione, nel conciliare le esigenze della produzione con quelle della sicurezza.

Le proposizioni principali del dottor Rosi sono state rivolte alle possibili conseguenze della sentenza Thyssen e soprattutto del metodo di indagine inaugurato dalla Procura, basato anche sull'esame delle comunicazioni interne all'azienda, a cominciare dalle e-mail.

Non sono mancati in nessuno dei tre oratori accenti di consapevolezza





VICENDE POCO NOTE DI PROTAGONISTI

Teoria dell'informazione

■ **Claude E. Shannon ha trasformato l'“informazione” da una vaga idea in un concetto matematicamente definito, con una precisa grammatica, indipendente dal significato dell'informazione stessa. I suoi lavori sono oggi comunemente ritenuti, non solo da esperti dell'ICT, equivalenti a una “rivoluzione copernicana” che ha innescato un passaggio epocale dalle comunicazioni analogiche a quelle digitali, determinando la nascita e lo sviluppo della Società dell'Informazione. L'articolo presenta una panoramica di applicazioni poco note, basate su metodi matematici e computazionali della teoria dell'informazione, in mondi quali azzardo e scommesse, investimenti finanziari, giochi cooperativi.**

1. Inquadramento e introduzione all'argomento

La teoria dell'informazione – “creata” da Claude E. Shannon negli anni 40 del secolo scorso – costituisce un corpus scientifico-tecnico fondamentale che ha dato luogo a innumerevoli applicazioni nelle telecomunicazioni e nell'informatica. Le tecnologie, i sistemi, i servizi realizzati permeano in modo sempre più pervasivo l'auspicata, o temuta, Società dell'Informazione. Tutto questo è ben noto agli esperti e agli operatori dell'ICT (Information and Communications Technology), com'è abbondantemente documentato nella letteratura specialistica sulla materia. Molti esperti ritengono che questi lavori rappresentino nel loro insieme una “rivoluzione copernicana” – o di cambiamento di paradigma secondo l'accezione di Thomas Kuhn – e che, quindi, gli studi successivi forniscano solo glosse a piè di pagina alla teoria di Shannon. Per una panoramica sulla nascita della disciplina, nonché sulla sua rilevanza e influenza, si può vedere la tesi di laurea M.Sc. di Erico Guizzo [1].

Meno note, benché sufficientemente documentate, sono le sue applicazioni al campo dell'azzardo, quali giochi e scommesse, investimenti in Borsa, che alcuni dei protagonisti di queste vicende hanno praticato, ma che, nella letteratura scientifica ufficiale, sono state mantenute parzialmente sotto traccia. Per esempio, nel volume Claude Elwood Shannon: Collected Papers se ne parla solo nell'ampia intervista rilasciata da Shannon alla rivista *Omni* nel 1987 [2].

Il quadro non può quindi essere con-

siderato completo se non si considerano anche gli aspetti che hanno caratterizzato ricerche e applicazioni di alcuni protagonisti della teoria dell'informazione, oltre a Shannon stesso: John L. Kelly, Jr., Elwyn Berlekamp, Thomas M. Cover, ai quali occorre aggiungere il matematico Edward O. Thorp. Per esempio, Thorp e Shannon nel 1956 realizzarono nel garage di Shannon



La teoria dell'informazione e il gioco d'azzardo

il primo wearable computer (si noti che il significato di wearable – portabile, indossabile – è diverso da “portatile”), per predire i risultati della roulette in termini probabilistici [3].

Kelly, stimato ricercatore dei Bell Labs dell'AT&T e pioniere nell'elaborazione del segnale vocale, cercò di pubblicare sul *Bell System Technical Journal* un articolo inizialmente giudicato imbarazzante dal suo management. Con il titolo proposto di *Information theory and gambling*, il lavoro trattava, infatti, di come massimizzare la probabilità di vincere alle corse ippiche e sportive, usando i concetti base della teoria dell'informazione: entropia, canale, capacità, ottimizzazione. Dopo l'apporto, di editing e di sostanza, da parte di Shannon, l'articolo venne pubblicato nel 1956 con il più asettico titolo di *A new interpretation of information rate* [4].

A molti esperti del settore divenne però rapidamente chiaro che investitori e an-

alisti potevano usare il criterio di Kelly per studiare l'andamento dei mercati azionari e ottimizzare un portafoglio di titoli [5]. Fra questi Shannon e, soprattutto, Thorp e Berlekamp hanno fruito di ritorni economici significativi dai loro investimenti finanziari. Berlekamp è considerato degno seguace di Shannon per gli articoli scientifici, in parte scritti con Shannon stesso e, quindi, ristampati in [2]. Thorp si è anche dedicato, per anni, al gioco del blackjack utilizzando insieme il conteggio probabilistico delle carte e la formula di Kelly [6].

Nel corso del tempo vi è stata anche una vibrante polemica contro il criterio di Kelly da parte di professori di finanza e di economia quantitativa, seguaci del pensiero più ortodosso. Tuttavia, i fallimenti finanziari degli ultimi anni trovano almeno una parziale spiegazione nell'applicazione di modelli eccessivamente meccanicistici e rigidi, che sottovalutano la probabilità di accadimento di eventi rari e catastrofici – “di coda” – considerati dai più altamente improbabili, quasi impossibili. È il problema del Cigno nero, per dirlo nel modo in cui lo ha popolarizzato Nassim N. Taleb nel suo omonimo bestseller [7].

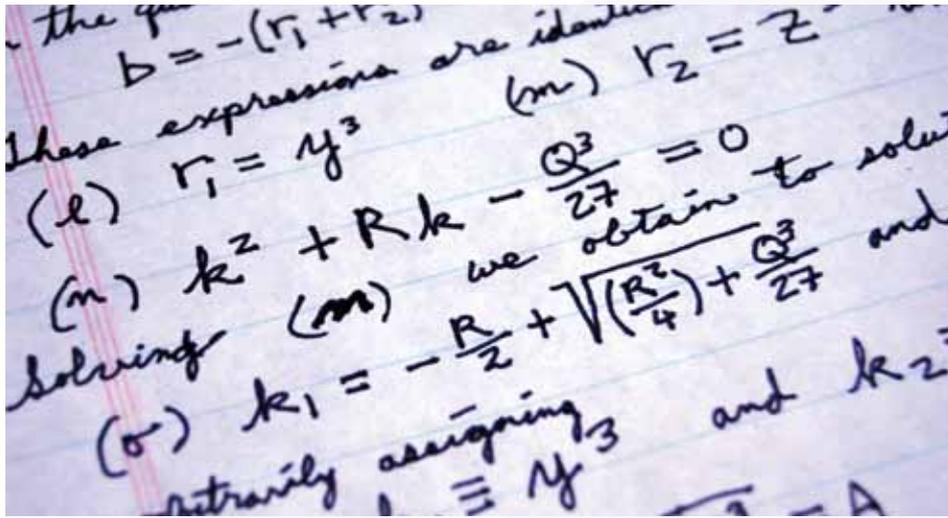
Di Shannon sono altresì noti l'aspetto ludico e l'interesse per i giochi in senso lato: scacchi, juggling (giocoleria), monociclo, labirinto. Questa attenzione è ben documentata da molti degli articoli raccolti in [2]. Ma, solo recentemente si è scoperta una connessione fra i codici rivelatori e correttori di errori (un'importante branca della teoria dell'informazione) e il gioco detto dei “prigionieri dai cappelli colorati”. Si tratta di prigionieri in fila che, per avere salva la vita, devono indovinare il colore





del proprio cappello, casualmente rosso oppure blu, senza poterlo vedere.

Utilizzando un opportuno algoritmo si possono salvare tutti con certezza, tranne l'ultimo della fila, che, pur dovendo parlare per primo, ha tuttora ancora il 50% di probabilità di sopravvivenza. Sembra che il problema sia stato presentato per la prima volta da Sara Robinson, giornalista del New York Times, nel 2001 [8].



Questi avvenimenti si ripeteranno qui in modo prevalentemente descrittivo con un minimo dell'apparato tecnico-specialistico. Si presenteranno casi relativamente semplici, lasciando ai testi della bibliografia generalizzazioni e approfondimenti analitici. In particolare, capitoli del manuale di Cover sulla teoria dell'informazione [9] e del testo di Tijms sulla probabilità [10] trattano in modo matematicamente rigoroso dell'applicazione del criterio di Kelly a giochi d'azzardo e investimenti finanziari. Peraltro, si può fin d'ora evidenziare il legame con due concetti fondamentali della teoria: 1) l'entropia come misura dell'incertezza, 2) la rivelazione e la correzione degli errori; come pure si manifestano insospettabili analogie tra problemi applicativi in origine molto diversi. Poiché i fondamenti della materia trattata provengono dalla teoria della probabilità e dalla teoria dell'informazione, l'articolo sarà anche un'occasione per puntualizzare e utilizzare la terminologia con il rigore necessario.

Questo excursus non intende spiegare – l'autore non ne avrebbe né la competenza né l'autorità – le vicende economiche degli ultimi quindici anni: fallimento di fondi d'investimento nordamericani, scoppio della bolla speculativa della New Eco-

nomy, ripetuti crolli finanziari e recessioni dopo il 2007. Meno che mai si prefigge l'obiettivo di dare consigli e raccomandazioni di policy o come affrontare in modo strategico scommesse, giochi, mercati azionari. Per correttezza, l'autore sente l'obbligo di dichiarare, in modo netto e chiaro, la propria pressoché totale avversione al rischio finanziario e per ogni forma di gioco d'azzardo. Il suo interesse nella materia scaturisce da semplice curiosità intellettuale.

delle pubblicazioni di Edward O. Thorp è disponibile online al sito Web: <http://www.edwardthorp.com/>.

[6] Thorp E.O.: *Beat the Dealer: A Winning Strategy for the Game of Twenty-one* (Revised Edition). Random House, 1966.

[7] Taleb N.N.: *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable* (Second Edition). Penguin, 2010. Trad. ital. della prima edizione: *Il Cigno nero. Come l'improbabile governa la nostra vita*. il Saggiatore, 2008.

[8] Robinson S.: *Why mathematician now care about their hat color*. New York Times, April 10, 2001. (<http://www.msri.org/people/members/sara/articles/hat.html>).

[9] Cover T.M., Thomas J.A.: *Elements of Information Theory* (Second Edition). John Wiley, 2006.

[10] Tijms H.: *Understanding Probability: Chance Rules in Everyday Life* (Second Edition). Cambridge University Press, 2007.

Bibliografia

[1] Guizzo E.M.: *The Essential Message: Claude Shannon and the Making of Information Theory*. Master of Science (M.Sc.) Thesis, Massachusetts Institute of Technology, September 2003. (<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/39429/54526133.pdf>).

[2] Sloane N.J.A., Wyner A.D. (Editors): *Claude Elwood Shannon: Collected Papers*. IEEE Press, 1993; in particolare, Liversidge A.: *Profile of Claude Shannon*, *ibid.*, pp. xix-xxxiii.

[3] Thorp E.O.: *The invention of the first wearable computer*. In *Proc. Second International Symposium on Wearable Computers*, Pittsburgh, Pennsylvania, October 19-20, 1998, pp. 4-8. (<http://graphics.cs.columbia.edu/courses/mobwear/resources/thorpsw98.pdf>).

[4] Kelly J.L., Jr.: *A new interpretation of information rate*. *The Bell System Technical Journal*, vol. 35, July 1956, pp. 917-926. (<http://www.alcatel-lucent.com/bstj/vol35-1956/articles/bstj35-4-917.pdf>).

[5] Thorp E.O., Kassouf T.S.: *Beat the Market: A Scientific Stock Market System*. Random House, 1967. (<http://www.edwardthorp.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/beatthemarket.pdf>). (La maggior parte



Angelo Luvison

(angelo.luvison@alice.it), laureato in Ingegneria elettronica con lode al Politecnico di Torino, si è perfezionato in teoria delle telecomunicazioni al MIT e in management aziendale all'INSEAD-CEDEP di Fontainebleau. È consigliere della Fondazione IDI (Istituto Dirigenti Italiani). È stato professore di "Teoria della trasmissione e dell'informazione" all'Università di Torino. Per più di trent'anni in CSELT, ha svolto ricerche – molte delle quali frutto di collaborazioni internazionali – in teoria delle comunicazioni, reti ad alta velocità con fibre ottiche, società dell'informazione. Ha ricoperto la posizione di segretario generale dell'AETT. Detiene sette brevetti ed è autore o coautore di oltre 150 articoli, uno dei quali è stato ripubblicato nel volume celebrativo *The Best of the Best della Communications Society dell'IEEE*.



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

File Sharing: da Tecnologia a “Culto Digitale”

■ *Dopo il fenomeno Internet e il fenomeno file sharing, condivisione di file in rete, oggi si assiste al fenomeno del “culto digitale”*

In Svezia, Paese notoriamente laico, dove solo il 10% delle persone pensa che la religione sia essenziale per la vita quotidiana, è nata la “Chiesa Missionaria del Kopimism”. Riconosciuta come religione dallo Stato svedese, si fonda sull’atto di fede secondo cui la copia e la diffusione delle informazioni sono attività eticamente corrette. Il culto digitale conta già tremila adepti in tutto il mondo, numero triplicato nell’ultimo anno a riprova della diffusione e coinvolgimento di popolo nell’atto di fede. Il fenomeno non può che creare sgomento, a causa dei suoi insoliti modi e del suo oggetto tipicamente inteso quale mero elemento tecnico. Questo però consente di meglio comprendere l’essenza della Rete e le sue prerogative tecnico-culturali.

La Rete è soggetta ad una volontaria neutralità tecnica, così da consentire l’accesso e la fruizione a qualunque utente. È, altresì, soggetta a spinte intellettuali che, attraverso la tecnica, hanno lo scopo di consentire la libera espressione di volontà online mediante le e-community. Il bilanciamento tra questi due elementi consente la fruizione libera della rete, attraverso la considerazione di quest’ultima come luogo tecnologico d’espressione intellettuale. Se la neutralità tecnologica è propria dei soggetti che sviluppano gli standard attraverso cui fruire della rete, la libertà culturale è invece propria di tutti gli utenti della rete, elemento intellettuale da seguire e sviluppare secondo i propri sentimenti. In questo paradigma si situa il “culto del file sharing”.

Il fenomeno del file sharing consta nella volontà di porre in condivisione, attraverso l’ausilio della rete Internet, contenuti digitali, documenti piuttosto che file musicali, così da renderli fruibili ai più. L’atto è sicuramente unilaterale, volontario e gratuito, condizioni fondanti l’essenza degli atti posti in essere per spirito di liberalità e delle attività proprie di un culto religioso, alla pari della donazione di sostanze ai non abbienti o delle offerte per il sostentamento del clero. Formalmente, dunque, nulla tange la legittimità di questo “culto digitale”, alla pari di culti pagani o delle religioni tradizionali. Dal punto di vista sostanziale, invece, il “culto digitale” presenta lati oscuri, attraverso l’identificazione del suo oggetto in un’attività digitale, seppur sostenuta da una sua importanza socio-culturale.

Lasciando ad ognuno in coscienza la valutazione sulla serietà o meno del culto Kopimism, in attesa delle prime nomine di

“prelati digitali”, è comunque possibile continuare a considerare il file sharing, per quanto concerne la sua struttura tecnica, come un mezzo digitale lecito, socialmente importante ed incensurabile. Ciò compatibilmente con il suo utilizzo in violazione dei diritti industriali e del copyright.



Filippo Novario

Filippo Novario



Nella sala conferenze dell’Unione Industriale di Alessandria il prof. Filippo Novario ha presentato il suo ultimo studio su una disciplina nuovissima, Computer forensics, tra giudizio e business.

Il volume, edito dalla libreria Cortina di Torino, in veste tipografica elegante e raffinata sulla linea scientifica che caratterizza la casa torinese, è stato apprezzato e applaudito da un folto gruppo di partecipanti composto da dirigenti industriali e giovani studenti che nella sede universitaria di Alessandria

si occupano di questa avveniristica disciplina. Era presente una rappresentanza di Federmanager Alessandria con l’ing. Perello e con il Presidente Brusone che credevano avuto l’opportunità di incontrare il prof. Novario nella sede di Torino, dove il professore è ben noto anche per la sua collaborazione al nostro periodico.

Non mancheremo di dare nel dettaglio questa opera, in apparenza riservata a pochi per l’astrusità della materia, ma esposta in modo così chiaro da renderla comprensibile anche ai non addetti ai lavori.

