



VitaminaE

Le parole dell'economia

Temporary magazine del
Dipartimento di Economia
dell'Università degli Studi della
Campania Luigi Vanvitelli

1/18

**in questo
numero**

Criptovalute, di Antonio Meles
Decisione, di Francesco Izzo
Fiducia, di Barbara Masiello
Incertezza, di Roberto Basile
Ingegneri, di Maria Antonia Ciocia

Leadership, di Clelia Mazzoni e Patrizia Sbriglia
Mezzogiorno, di Amedeo Lepore
Museo, di Ludovico Solima
Performance, di Corrado Cuccurullo
Valore, di Nicola Moscariello
Valutazione, di Francesco Pastore

Criptovalute

Antonio Meles [docente di Economia degli intermediari finanziari]



Nel corso dell'ultimo biennio è cresciuto in modo esponenziale l'interesse degli investitori non professionali e dei media internazionali nei confronti delle criptovalute.

Le ragioni sono molteplici e tra loro collegate: l'andamento delle quotazioni di mercato, caratterizzato da un trend di lungo termine fortemente rialzista e da una elevata volatilità; l'avvio delle negoziazioni dei derivati sui bitcoin (le più popolari tra le criptovalute); le insistenti voci di una imminente stretta al trading in diversi paesi asiatici; i *rumor* secondo cui alcuni *big player* dell'e-commerce (Amazon su tutti) sarebbero pronti ad accettare pagamenti in valute digitali.

Il 2017, poi, si è archiviato con una importante novità. Anche gli investitori istituzionali, da sempre scettici rispetto alle reali potenzialità delle criptovalute, hanno cominciato a mostrare un tiepido interesse.

Secondo l'agenzia internazionale Bloomberg, Goldman Sachs starebbe lavorando alla creazione di un trading desk attivo sui mercati delle valute digitali, mentre JP Morgan Chase, che in passato aveva preso posizione contro le criptovalute, sarebbe pronta a fornire ai propri clienti l'accesso ai futures sui bitcoin del Chicago Market Exchange.

Per il *Wall Street Journal*, le banche americane in procinto di negoziare valute digitali per conto della propria clientela sarebbero molte di più.

Ma facciamo un passo indietro. Cosa sono esattamente le criptovalute?

Sono comunemente definite come una tipologia di moneta dematerializzata che, anziché essere coniata e controllata da un organismo centrale, come la Bce, viene creata e gestita collettivamente dalla rete, mediante la risoluzione di complessi algoritmi (attività di *mining*).

Tuttavia, dalle analisi e valutazioni compiute dalle principali autorità monetarie sembrerebbe emergere più la natura di attività finanziaria, altamente speculativa, che di moneta (<https://www.prometeia.it/atlane/criptovalute-cosa-sono>).

Il loro utilizzo come attività di regolamento è infatti marginale e il livello di accettazione quale mezzo di pagamento è trascurabile. Come riserva di valore e unità di conto, poi, risultano poco efficaci a causa delle loro repentine e brusche oscillazioni di prezzo.

Se le criptovalute sembrano per adesso non avere le caratteristiche essenziali di una moneta, c'è un aspetto su cui gli investitori finanziariamente più evoluti si stanno da qualche tempo concentrando: **è possibile considerarle come una *asset class* emergente?**

L'interrogativo assume contorni rilevanti se si considera che il timore che i mercati azionari statunitensi possano improvvisamente arrestare la loro corsa – trascinando al ribasso anche le altre piazze internazionali – sta spingendo molti asset manager a ricercare forme di investimento alternative. Senza la pretesa di fornire una chiave di lettura risolutiva, ci si limita a evidenziare alcuni elementi distintivi delle criptovalute che sembrano poter contribuire all'ottimizzazione delle scelte di portafoglio.

In primo luogo, le criptovalute presentano rendimenti scarsamente correlati con quelli delle altre *asset class* (azioni, obbligazioni, immobili, prodotti energetici, e così via...). Questo significa che la decisione di convertire in monete digitali una frazione (anche piccola) di un portafoglio bilanciato, dovrebbe, a parità di rendimento atteso, determinarne una sensibile riduzione del rischio. Si tratta di un aspetto che può far gola anche agli istituzionali alle prese con il recente aumento della correlazione tra i rendimenti delle classi di investimento tradizionali (http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2017-02-23/come-correlazioni-borsa-sono-impazzite-e-perche-puo-farci-male-172943_PRV.shtml?uuid=AEyldCc).

Il secondo importante elemento distintivo è rappresentato dall'elevato rendimento corretto per il rischio che può essere motivo di interesse per i possessori di portafogli di investimento più aggressivi. I bitcoin, ad esempio, fino ad oggi hanno mostrato una maggiore capacità di remunerare il rischio assunto (misurata dallo Sharpe ratio) rispetto alle altre classi di investimento, come l'indice S&P500 e il mercato residenziale statunitense (<http://charts.woobull.com/bitcoin-risk-adjusted-return/>).

Ma è tutto oro quello che luccica?

È chiaro che prima di poter considerare le criptovalute come una *asset class* a sé stante è necessario comprendere se esse siano potenzialmente in grado di generare valore nel lungo termine. La principale obiezione da muovere a riguardo è che risulta estremamente complesso ottenere una stima attendibile del valore intrinseco delle valute digitali. Queste ultime, a differenza degli asset tradizionali, non generano cash flow da attualizzare e, diversamente dalle valute a corso legale, non si prestano ad analisi predittive basate sulla crescita dell'economia di riferimento o sulle decisioni di politica monetaria.

Le valute digitali, non essendo legalmente riconosciute, rappresentano un'attività vulnerabile a repentine crisi di fiducia.

Ciò vuol dire che il valore di mercato delle criptovalute poggia semplicemente sull'aspettativa che la loro reputazione, inviolabilità e accettazione come mezzo di pagamento si rafforzi nel corso degli anni. Da questo punto di vista, la quota di mercato risibile che le valute digitali hanno nel sistema dei pagamenti può essere interpretata sia come il segnale dell'esistenza di una bolla pronta ad esplodere, sia come la dimostrazione che un tendenziale apprezzamento è possibile.

In aggiunta all'incerto valore intrinseco, esistono altri due fattori da considerare quando si affronta il tema dell'inserimento delle criptovalute nelle strategie di *asset allocation*. Il primo è stato messo in evidenza da Bankitalia: le valute digitali, non essendo legalmente riconosciute, rappresentano un'attività vulnerabile a repentine crisi di fiducia (<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-11-29/panetta-fintech-serve-normativa-ue-no-arbitraggi-regolamentari-160952.shtml?uuid=AETRXFKD>).

Il secondo fattore è legato al rischio che l'introduzione da parte dei principali Paesi internazionali di una severa regolamentazione possa arrestare il processo di diffusione.

Allo stato attuale, pertanto, sono ancora molti gli elementi di incertezza che impediscono di formulare previsioni attendibili sull'andamento delle quotazioni delle valute digitali, sul successo che esse avranno come strumento di pagamento, ma anche sulla possibilità che un numero non trascurabile di *asset manager* decida in futuro di dedicare spazio alle criptovalute nei propri portafogli di investimento.

Per saperne di più

M. Amato, L. Fantacci, *Per un pugno di bitcoin. Rischi e opportunità delle monete virtuali*, Università Bocconi Editore, Milano: 2016.

A. O'Hagan, *La vita segreta (tre storie vere dell'era digitale)*, Adelphi, Milano: 2017.

Decisioni

Francesco Izzo [docente di Strategie e management dell'innovazione]

I modelli tradizionali di decisione strategica tendono a immaginare l'impresa come un attore unico, razionale, in grado di raccogliere informazioni, elaborare analisi, generare alternative, compiere delle scelte. L'azione dipende dagli obiettivi stabiliti e dalle preferenze del decisore. Gli obiettivi sono definiti in modo chiaro e particolareggiato; le preferenze sono stabili nel tempo; il corso delle azioni non modifica né i primi né le seconde. Il processo decisionale obbedisce a una sequenza di fasi concatenate logicamente: (1) la formulazione del problema; (2) l'identificazione delle azioni possibili; (3) la valutazione di ciascuna opzione in base a criteri definiti dagli obiettivi o dalle preferenze del decisore; (4) la scelta della soluzione ottimale.

Benché possano essere introdotti degli aggiustamenti – stimare delle probabilità di accadimento, valutare il grado di rischio delle alternative, calcolare il costo delle informazioni, per esempio – la concezione del processo decisionale rimane ancorata a un'idea di “razionalità assoluta”. L'azione, nei vincoli fissati per il decisore dall'ambiente e dalle risorse, è la conseguenza di scelte coerenti con gli obiettivi, mentre la strategia inevitabilmente sarà conforme alle intenzioni di chi formula le decisioni.

In uno dei passi più celebri del suo libro *Strategia e struttura*, lo storico d'impresa **Alfred D. Chandler** ha definito la strategia come «la determinazione degli obiettivi e delle finalità a lungo termine di un'impresa» e «la realizzazione delle azioni e dell'allocazione delle risorse necessarie per sostenere tali obiettivi» (Chandler, 1962). Chandler ha dimostrato nei suoi studi quanto possa essere rilevante l'azione dei manager (la mano visibile dell'organizzazione, in contrapposizione alla mano invisibile dei mercati teorizzata da Adam Smith duecento anni prima) per lo sviluppo delle imprese. Nella prospettiva economica classica, il manager è un decisore razionale, in grado di stabilire gli obiettivi da raggiungere e di adottare comportamenti coerenti con tali scopi. Il percorso strategico si snoda nel tempo come un sentiero ben tracciato, dove l'impresa è guidata dalla mano dei manager verso un determinato spazio competitivo, adattandosi all'evoluzione dello scenario ambientale.



Il processo di formazione della strategia appare come il risultato di una serie di analisi che alimentano decisioni razionali da convertire in scelte e programmi d'azione. Dalla valutazione delle competenze organizzative e dall'analisi dell'ambiente competitivo, il management elabora un ventaglio ideale di alternative strategiche fra cui scegliere l'opzione “migliore”. **In realtà, quando si indaga il comportamento strategico di un'impresa è difficile comprendere quale sia stato il processo che ha determinato le scelte assunte dal management per realizzare la strategia; così come è difficile comprendere se, e in che misura, le scelte compiute rispondano ad un disegno strategico ben definito o siano piuttosto il risultato di un percorso di adattamento, realizzato a piccoli passi, in modo incrementale, reso necessario dall'evolversi delle condizioni interne ed esterne all'impresa.** E ancora, pur quando è stato formulato un piano strategico, è raro che la realizzazione rispetti alla lettera le scelte originarie: l'organizzazione potrebbe opporre “resistenze” a decisioni non comprese o non gradite; chi esegue il piano tende comunque a “interpretare” la strategia; il tempo che scorre fra la decisione e l'esecuzione delle scelte potrebbe rendere indispensabili aggiustamenti di rotta, la correzione o la riformulazione di decisioni prese in passato, l'abbandono di scelte inadeguate. Ecco perché è utile guardare alla formazione e realizzazione della strategia come ad un **processo di apprendimento**, dove la visione di un futuro desiderato (che cosa l'impresa intende diventare) si combina con la sperimentazione del giorno per giorno e i comportamenti organizzativi.

Come ha spiegato **Vernon Smith**, un economista statunitense che ha vinto il premio Nobel nel 2002 per le sue ricerche in economia sperimentale, occorre distinguere fra due differenti forme di “razionalità”. La prima **razionalità** è “**costruttiva**”; esprime i tentativi deliberati di pianificare le scelte; implica l’impiego di processi di analisi e di valutazione *ex ante* prima di formulare una decisione, per scegliere e adottare i comportamenti e le azioni “migliori” attraverso un sistema di regole, un percorso disciplinato e strutturato.

Nei processi strategici, a differenza di quanto insegna la geometria, quasi mai il percorso da compiere per raggiungere un determinato obiettivo coincide con la distanza più breve tra due punti; per raggiungere il traguardo che l’impresa si pone raramente una linea retta è il sentiero da preferire.

La seconda **razionalità** è “**ecologica**”; è il risultato non intenzionale delle nostre azioni, combinate con un insieme di altri fattori di cui la mente umana non è in grado di tener conto quando prende una decisione; suggerisce un ordine “emergente” sotto forma di comportamenti, pratiche, norme (anche non scritte) che nelle organizzazioni si sono formati, evoluti e consolidati come esito delle interazioni e delle relazioni fra i soggetti che le compongono. A differenza della prima, la seconda forma di razionalità è soprattutto il risultato di un’eredità biologica e culturale, piuttosto che essere il frutto di un disegno consapevole. Per la comprensione del processo di formazione delle strategie occorre ricordare quindi che le decisioni dei manager non si fondano in modo esclusivo su meccanismi cognitivi deliberati, pienamente consapevoli; le scelte sono condizionate altresì dall’azione del loro “cervello sociale” che, come hanno dimostrato Vernon Smith e i progressi scientifici delle neuroscienze cognitive e dell’economia comportamentale, funziona in autonomia secondo regole e norme socio-economiche inconscie.

La formazione della strategia nelle organizzazioni appare allora come un *work in progress*, dove i contenuti delle decisioni si aggiustano nel tempo attraverso un processo, che evolve in uno scenario organizzativo e ambientale che, a sua volta, influenza sia i contenuti della strategia, sia il processo di formazione, estendendo o restringendo il campo delle opzioni. **È un processo che non ha un punto di origine o di fine; piuttosto segue in sentiero circolare, alimentandosi degli effetti di apprendimento generati dalle decisioni prese:** l’azione strategica del presente è in qualche misura “plasmata” dall’azione strategica del passato e condiziona l’azione strategica futura. Sarà difficile mutare posizionamento competitivo o target di mercato in poche mosse. L’allocazione di risorse per la realizzazione di una decisione strategica è per definizione irreversibile: l’impegno in un progetto implicherà la rinuncia a progetti alternativi, ma in futuro le risorse e le competenze generate da tale strategia, se avrà successo, potranno essere impiegate per nuovi progetti di sviluppo.

Lo svolgimento della strategia, pur se e quando opera in conformità con le scelte intenzionali e le deliberazioni originarie, modificherà le condizioni e il quadro delle strategie future.

Nei processi strategici, a differenza di quanto insegna la geometria, quasi mai il percorso da compiere per raggiungere un determinato obiettivo coincide con la distanza più breve tra due punti; per raggiungere il traguardo che l’impresa si pone raramente una linea retta è il sentiero da preferire. Come ha mostrato uno dei maggiori studiosi di strategie, l’economista inglese **John Kay** (2010), il modo più diretto per arrivare al successo sovente non somiglia a un rettilineo; piuttosto è un percorso costellato di errori e di casualità, di esperienza accumulata nel passato che orienta le scelte, di tentativi e di prove: è una via obliqua, complessa, serpeggiante, come il formarsi lento della conoscenza.

Negli ultimi anni, gli studi di economia comportamentale e di psicologia cognitiva hanno dimostrato come distorsioni cognitive (*bias*) – “**trappole della mente**”, deviazioni inconsapevoli dalla razionalità ideale e falsi ragionamenti che “disturbano” e confondono i processi decisionali – condizionano la formazione delle strategie. Con **Amos Tversky** e **Daniel Kahneman** – premio Nobel per l’Economia nel 2002 proprio insieme a Vernon Smith – e con la diffusione delle ricerche empiriche dedicate ad indagare il lato oscuro dei processi decisionali, si è compreso come il comportamento dei manager si discosta dai modelli normativi della teoria classica della decisione.

Studi ed esperimenti hanno dimostrato che i decisori aziendali adoperano (a volte pericolose) scorciatoie per formulare una scelta; ricorrono ad analogie e metafore per semplificare la realtà, ridurre l'incertezza e comprimere i costi della decisione; cadono in trappola e si lasciano ingannare dalla cornice (il *frame*) che traccia i confini di un problema; commettono clamorosi errori di giudizio, lasciandosi guidare da quello che **Antonio Damasio**, un celebre neuroscienziato, ha definito la “memoria emozionale”. Decisioni fondamentali per il successo dell'impresa – l'ingresso in un nuovo mercato, il lancio di un prodotto innovativo, l'adozione di una nuova tecnologia – sono fortemente influenzate da fattori e variabili psicologiche che sfuggono alla sfera della razionalità assoluta. Le decisioni strategiche si basano su informazioni, analisi, studi, come è ovvio. Tuttavia, nel processo intervengono l'intuito e il giudizio soggettivo di chi decide, la sua valutazione percettiva dello scenario competitivo e aziendale, le sue esperienze passate. Quasi sempre, la validità del processo attraverso cui dalla percezione di un nodo da sciogliere, di un problema da risolvere si giunge alla decisione conta al pari della profondità e del rigore dell'analisi nello spiegare il successo di una strategia. Naturalmente l'analisi resta un esercizio fondamentale, perché le decisioni con risultati migliori di norma sono sostenute da un'analisi approfondita e nessun processo decisionale, per quanto di eccellente qualità, è in grado di rimediare a un'analisi vaga e incompleta. Tuttavia, occorre osservare che l'analisi, pur quando sofisticata e accurata, è vana se il processo di decisione dovesse rivelarsi inadeguato.

La formazione di una decisione è l'esito di una pluralità di fattori, quali per esempio le esperienze compiute in passato, l'apprendimento generato dagli effetti di altre scelte compiute, la cultura, lo stile di leadership, la propensione al rischio di chi è chiamato a decidere.

A volte, una scelta o un'opzione strategica è viziata da un eccesso di fiducia oppure dall'interesse personale di chi ne impone o ne suggerisce l'adozione. Anche per questi motivi, un processo dove le valutazioni, i giudizi, le idee (e i *bias* cognitivi personali) di più soggetti si confrontano tende a essere più efficace della decisione presa da un solo individuo; soprattutto, però, un processo decisionale per ben funzionare deve adottare meccanismi e strumenti di correzione delle distorsioni cognitive. Possiamo identificare almeno cinque “famiglie” di **trappole della mente**, come mostra la tavola a [pagina 7](#).

A volte, e sono le trappole delle false percezioni (*pattern-recognition biases*), chi decide tende a ricondurre una situazione nuova a modelli di rappresentazione già incontrati o applicati in passato. Il management potrebbe sovrastimare eventi recenti o di forte risonanza rispetto ad altri che invece, pur se silenziosi e in ombra alla fine sono ben più significativi per le sorti dell'organizzazione; oppure, una volta che una determinata ipotesi è stata assunta, cercare e selezionare informazioni che la sostengono e sono coerenti con le assunzioni di partenza, trascurando od omettendo invece quelle che la confuterebbero.

In altri casi, le azioni intraprese dal management sono spinte da eccessivo ottimismo e sostenute da una percezione della capacità di influenzarne l'esito da parte di chi prende la decisione di gran lunga superiore alla realtà: sono le trappole dell'azione a ogni costo (*action-oriented biases*). Il management potrebbe esagerare nelle previsioni di mercato oppure trascurare le reazioni dei concorrenti a una mossa dell'impresa. A differenza del rischio di agire solo per agire, altre distorsioni cognitive a volte “suggeriscono” di non modificare lo status quo, di restare “bloccati” sulle decisioni già prese in passato: sono le trappole dell'immobilismo (*stability biases*), per esempio, quella dell'ancoraggio (*anchoring*), ovvero l'effetto di trascinamento che esercita un'idea originaria sulle decisioni future.

Gli interessi “personali” del decisore costituiscono una delle trappole più comuni nel processo di formazione di una strategia (*interest biases*): contano la reputazione e la cultura organizzativa di origine, le visioni dell'impresa che hanno manager di differente estrazione e con differenti responsabilità, la percezione del proprio ruolo, delle opzioni di carriera, delle preferenze individuali.

Infine, ci sono le trappole sociali (*social biases*). In un'impresa così come in altre organizzazioni umane è innegabile il rischio di conformarsi al pensiero dominante del gruppo cui si appartiene (o a quello del leader di questo gruppo). Questa trappola è particolarmente insidiosa nelle imprese dove sono radicati forti valori culturali e dove è presente una leadership carismatica che “spegne” forme di dissenso o visioni alternative, indispensabili invece per sviluppare processi decisionali in ambienti complessi e promuovere percorsi di costruzione di fiducia organizzativa.

Per saperne di più

D. Kahneman, *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori, Milano: 2012.

M. Motterlini, *Economia emotiva*, BUR, Milano: 2008.

R. Rumiati, N. Bonini, *Decisioni manageriali*, il Mulino, Bologna: 2010.

L. Sicca, a cura di, *Strategie competitive*, Cedam, Padova: 2011.

Decisioni strategiche e trappole della mente

Pattern-recognition biases	rischio di “riconoscere” modelli anche dove non ci sono
Tendenza alla conferma	è la tendenza ad attribuire un maggior peso alle evidenze coerenti con un’opinione o un giudizio favoriti, sottopesando per contro le prove contro tale opinione; in altre parole, è l’incapacità di ricercare elementi e prove a sostegno di una decisione in modo imparziale.
Rischio di rappresentatività (<i>management by example</i>)	è il rischio di generalizzare basandosi su esempi e fatti recenti o di forte rilevanza.
False analogie	è il rischio di affidarsi nella decisione a confronti e paragoni con situazioni e fatti non direttamente comparabili.
Potere narrativo	è la tendenza a ricordare o a credere con maggiore facilità a una sequenza di fatti o a una combinazione di elementi quando essi sono presentati come parte di una storia coerente.
Effetto reputazione	è la tendenza a valutare un piano, un progetto strategico o una proposta basandosi sulle prestazioni passate (il <i>track record</i>) della persona che li presenta, piuttosto che valutando i fatti e gli elementi a sostegno delle tesi presentate.
Action-oriented biases	rischio di prendere decisioni su basi non razionali
Eccesso di ottimismo	è la tendenza a nutrire troppo ottimismo nei confronti dei risultati di azioni pianificate, a sovrastimare la probabilità di eventi positivi e, per contro, di sottostimare la probabilità di quelli negativi.
Eccesso di fiducia	è il rischio di sovrastimare le proprie capacità e competenze rispetto a quelle possedute da altri, e conduce ad avere troppa fiducia in sé e e nella capacità di influenzare i risultati futuri delle decisioni da prendere, a prestar fede ai risultati passati, a trascurare il ruolo del caso.
Negligenza competitiva	è la tendenza a pianificare senza tener conto delle reazioni dei concorrenti, «come se un individuo giocasse a tennis contro un muro, e non contro un avversario vero».
Stability biases	tendenza a preferire un comportamento di inerzia in condizioni di incertezza
Effetto ancoraggio	è il radicamento a un valore o a un giudizio iniziale, con il rischio di aggiustamenti inadeguati delle stime successive.
Avversione al rischio	è la tendenza a percepire le perdite in modo più intenso dei guadagni di uguale ammontare, rendendo chi decide più avverso al rischio di quanto suggerirebbe un calcolo razionale delle differenti opzioni.
Inganno dei costi affondati	prestare attenzione ai (ed essere condizionato dai) costi già sostenuti in passato, non recuperabili attraverso il corso di azioni future.
Trappola dello status quo	è la preferenza degli individui all’interno dell’organizzazione a preferire lo status quo in assenza di una pressione per il cambiamento.
Interest biases	distorsioni che sorgono in presenza di incentivi “confliggenti”, a volte non monetari e anche emozionali
Incentivi individuali non allineati	è la tendenza degli individui all’interno di un’organizzazione ad adottare prospettive di analisi o a ricercare risultati favorevoli alla propria unità o a se stessi, a spese dell’interesse generale dell’impresa. Tali atteggiamenti “self-serving” sono sovente assunti in modo sincero e inconsapevole, senza una volontà di danneggiare l’organizzazione o di assumere una posizione cinica.
Coinvolgimento personale	è l’attaccamento emozionale di individui a persone o ad elementi dell’impresa (come i prodotti e le marche esistenti), con il rischio di generare un disallineamento degli interessi.
Percezione inadeguata degli obiettivi aziendali	è il disaccordo (spesso non dichiarato) riguardo alla gerarchia organizzativa o all’importanza di determinati obiettivi perseguiti dall’impresa e, in particolare, alle priorità e ai trade-off tra tali obiettivi.
Social biases	tendenza a preferire una condizione di armonia organizzativa rispetto al rischio di conflitto
Pensiero di gruppo (<i>group think</i>)	è la ricerca del consenso a spese di una valutazione realistica di corsi alternativi di azione.
Effetto leadership (<i>sunflower management</i>)	è la tendenza dei gruppi ad allinearsi alle posizioni e ai giudizi del leader, sia quando siano dichiarate sia quando siano solo presunte.

Fonte: adattamento da Lovallo e Sibony (2010), Baer, Heiligttag e Samandari (2017); Izzo (2011).

A **Napoli** esiste un'antica tradizione nota come “caffè sospeso”: un cliente paga due caffè e ne prende solo uno, lasciando l'altro (sospeso, appunto) a beneficio di chiunque lo richieda. Si tratta di un'usanza che ha radici storiche, sociali, culturali, la cui origine esprimeva soprattutto solidarietà per il prossimo meno fortunato. Quest'abitudine collettiva si fonda su di un assunto semplice, scontato, eppure tutt'altro che irrilevante per il “funzionamento” dell'iniziativa e la sua diffusione negli anni: sulla *fiducia* che il cliente pagante ripone nel gestore del bar, precisamente nella sua onestà nel non trattenere indebitamente quanto ricevuto, destinandolo invece al caffè gratuito per lo sconosciuto avventore.

Tralasciando le specificità evidenti del caso, questa vicenda mi ha sempre colpito perché, tra le tante riflessioni che solleva, mette in luce l'esistenza di una dimensione “sociale” negli scambi di mercato e in particolare fa emergere il tema della fiducia.

Gli studi economici, prima, e quelli aziendali, poi, hanno dedicato molta attenzione al ruolo che la fiducia ricopre, a diversi livelli, nelle dinamiche economiche: ad esempio, nel contribuire alla creazione di valore dei Paesi, oppure, nell'influenzare la capacità di un'impresa, o di un gruppo di imprese, di raggiungere una posizione di vantaggio competitivo. E sono innumerevoli, ormai, le indagini – pubbliche e private, nazionali e internazionali – che “misurano” la fiducia in diversi ambiti, anche molto diversi, della sfera economica (la fiducia nei mercati o nello scenario evolutivo, quella dei consumatori verso i brand, ecc.).

Restringendo la discussione agli studi di management, un ampio filone della letteratura ha esaminato la fiducia nelle relazioni di mercato, mettendone in luce le determinanti, le dimensioni e gli effetti dal punto di vista delle imprese.

Qual è, dunque, il ruolo che viene riconosciuto alla fiducia in un'ottica strategica?

Nei contesti economici incerti e complessi, è stato dimostrato come le scelte delle imprese e i relativi esiti siano spesso fortemente condizionati dalla presenza (o meno) di rapporti fiduciari consolidati tra l'imprenditore/il manager e gli altri attori economici, in primis fornitori, partner, dipendenti, clienti.

Ad esempio, la crescita internazionale delle imprese, specie se di piccole o medie dimensioni, non è sempre (o solo) legata a piani strategici, ad analisi di attrattività ex-ante dei Paesi esteri o a stime della domanda potenziale del prodotto nei mercati-obiettivo, ma anche all'esistenza di legami di fiducia con attori economici (partner distributivi, agenti nei paesi di destinazione, ecc.) che, attenuando il rischio percepito, suggeriscono di intraprendere un percorso di internazionalizzazione invece di un altro, al di là delle valutazioni analitiche.

La fiducia può agire inoltre come un fondamentale meccanismo di governance delle relazioni, affiancandosi o sostituendosi alle procedure formali. Per essere più flessibili e assorbire con minori contraccolpi gli imprevisti che plausibilmente emergono quando si affrontano i mercati esteri, le piccole e medie imprese tendono spesso a poggiare le negoziazioni sui legami informali. I *gentlemen's agreement* consentono di superare i problemi emergenti e di velocizzare i processi di *decision-making*, grazie a soluzioni difficilmente conseguibili negli accordi rigidamente costretti dai vincoli dei contratti.

Ancora, la fiducia è un ingrediente essenziale per il **successo delle reti di imprese**, perché promuove la fissazione di obiettivi condivisi e il trasferimento di risorse tra gli attori coinvolti; riduce i costi di transazione e la necessità del controllo formale; agevola lo sviluppo di linguaggi e di routine organizzative comuni che a loro volta incrementano l'efficienza. Tutto ciò si rivela cruciale soprattutto nelle collaborazioni finalizzate all'innovazione: facilitando lo scambio di informazioni "sensibili", la condivisione di conoscenze tacite e la comprensione dei bisogni e degli schemi cognitivi tra i partner, infatti, le relazioni consolidate migliorano l'apprendimento reciproco e alimentano i processi innovativi. Com'è stato scritto, la fiducia funge da "collante" e da "lubrificante" delle reti di relazioni, mantenendone la coesione e permettendone il funzionamento.

Gli studi di marketing e di *sales management* hanno evidenziato, in aggiunta, come i legami di fiducia nei canali fungano da "stabilizzatori" dei rapporti tra industria e distribuzione, riducendo i costi di gestione e, allo stesso tempo, promuovendo la soddisfazione dei partner e l'affermazione di un orientamento comune di lungo termine; ancora, essi sono in grado di ampliare le opportunità di crescita, perché favoriscono lo sviluppo, la diffusione e l'affermazione presso i clienti finali di nuovi prodotti.

Se questo è vero, dunque, emerge la necessità per le imprese, soprattutto di minori dimensioni, di investire nelle relazioni di fiducia e di gestirle efficacemente. La costruzione dei rapporti fiduciari, infatti, assorbe risorse e avviene in funzione del tempo e delle interazioni ripetute tra le parti, su di un piano che non è sempre (o immediatamente) quello dell'analisi costi-benefici, e che va di pari passo con il rafforzamento delle relazioni interpersonali. In questo senso, occorre anche prevedere nel tempo meccanismi per "traslare" il legame di fiducia dal piano individuale a quello organizzativo, per far sì che diventi un patrimonio collettivo e una risorsa critica per l'impresa.

Ma c'è anche un lato oscuro della medaglia. Quello che si rivela quando la fiducia è troppa o cieca. Gli studi di management hanno infatti dimostrato come in alcuni casi, in presenza di relazioni di lungo termine basate su elevati livelli di fiducia, possano innescarsi meccanismi di *blind trust* che inducono a valutazioni non corrette. Ad esempio, le imprese tendono a sottostimare errori fatti dai partner con i quali c'è un legame molto forte e a trascurare *modus operandi* più efficienti e/o efficaci, o ancora, ad affidarsi troppo all'intuito e alle euristiche per la soluzione dei problemi, a causa di fenomeni di "inerzia" nel rapporto.

La fiducia funge da "collante" e da "lubrificante" delle reti di relazioni, mantenendone la coesione e permettendone il funzionamento.

Questo è ancora più vero quando i legami sul piano interpersonale sono molto forti perché familiari – come non di rado capita nel nostro Paese –, cosicché il rischio di dipendenza dai sentieri intrapresi che non producono valore economico è ancora più alto.

In ultima analisi, si può dire che gli studi di management hanno rilevato la necessità di **non isolare le scelte delle imprese dalla trama dei rapporti che avvolgono le persone che ne fanno parte**: il rischio, altrimenti, è di proporre una visione eccessivamente "deterministica" e di "razionalità assoluta" delle strategie formulate dalle organizzazioni, quando invece i fattori sociali – e, nel caso specifico, la fiducia (presente, assente o perfino troppa!) – spiegano molti aspetti delle condotte imprenditoriali e manageriali.



Per saperne di più

A. Andreotti, *Che cos'è il capitale sociale*, Carocci, Roma: 2009.

S. Castaldo, *Marketing e fiducia*, il Mulino, Bologna: 2009.

T.K. Das, B.S. Teng, "Trust, control and risk in alliance management", *Organization Studies*, 22/2, pp. 251-283, 2001.

Nel corso degli ultimi anni, in conseguenza della profonda crisi economica sperimentata dalla gran parte delle economie avanzate, il concetto di incertezza è entrato prepotentemente nel vocabolario degli analisti economici e dei policy maker. È ormai comunemente accettato, infatti, che un elevato grado di incertezza può condizionare in maniera determinante le decisioni degli agenti economici. La teoria economica suggerisce che una crescente incertezza genera comportamenti di “attesa” da parte delle imprese e risparmi precauzionali da parte dei consumatori, generando una riduzione dei livelli di investimento, occupazione e consumo.

L'incertezza può definirsi come il grado di dispersione nella valutazione degli operatori (imprese, famiglie, autorità di politica economica) sullo stato corrente e atteso dell'attività economica. Elevati livelli di incertezza tendono a deprimere piani di investimento e consumo, contrarre la domanda dei fattori di produzione e peggiorare le condizioni di finanziamento di imprese e famiglie, con conseguenze avverse per l'economia nel suo complesso.

Concettualmente **l'incertezza è differente dal rischio**. Si ha incertezza quando gli agenti economici non sono in grado di assegnare una probabilità agli stati futuri dell'economia a causa della mancanza di informazioni e conoscenza, specialmente nei periodi di forte turbolenza finanziaria ed economica. Per contro, il rischio definisce una situazione in cui gli agenti economici riescono ad assegnare delle probabilità ai possibili stati futuri in modo da quantificarne ed eventualmente minimizzarne le conseguenze negative.

Non sorprende quindi che gli effetti delle principali crisi recenti, come la Grande Recessione del 2008-2009 e la crisi del debito sovrano del 2011-12, abbiano stimolato una crescente attività di ricerca teorica ed empirica volta ad analizzare i canali attraverso cui l'incertezza possa influenzare le fluttuazioni cicliche dell'economia. Particolare attenzione è stata rivolta anche alla “quantificazione” attraverso misure *proxy* ad un fenomeno per sua natura non misurabile come l'incertezza.



Cercando di riassumere i tratti principali dell'ampio dibattito in corso, descriveremo innanzitutto i meccanismi economici attraverso cui si determinano i legami tra incertezza e attività economica. Successivamente, richiameremo le questioni più empiriche relative alla costruzione di indicatori per la quantificazione del grado di incertezza e alla verifica del ruolo dell'incertezza nel condizionare le fluttuazioni cicliche dell'economia.

La teoria economica ha identificato un certo numero di canali attraverso cui l'incertezza può alterare le decisioni degli agenti economici privati (imprese e famiglie) in merito all'investimento e al consumo e, quindi, colpire l'attività economica aggregata. Concentriamoci innanzitutto sul processo di accumulazione del capitale. Le imprese sanno che, in presenza di *sunk cost* (ovvero di costi fissi non evitabili se si sospende l'attività), i piani di investimento diventano irreversibili. Pertanto, in presenza di un'elevata incertezza, esse preferiscono attendere e posticipare le decisioni di investimento. L'incertezza riduce quindi l'elasticità degli investimenti ai cambiamenti del ciclo economico. Nel momento in cui l'incertezza si riduce, l'investimento dovrebbe crescere in misura più che proporzionale rispetto alla dinamica del ciclo economico, generando un fenomeno di *overshooting*. Quest'ultimo fenomeno non sembra tuttavia aver trovato sufficiente riscontro empirico.

Per quanto concerne invece il comportamento dei consumatori, un'elevata incertezza induce le famiglie a risparmiare e posporre in particolare le spese per beni durevoli. Tuttavia, questo effetto è probabilmente transitorio e dovrebbe terminare nel momento in cui le famiglie hanno risparmiato abbastanza per assicurarsi contro le fluttuazioni di reddito future. Un'elevata incertezza pertanto induce le famiglie ad accrescere il risparmio precauzionale e quindi a ridurre la domanda interna nel breve periodo specialmente quando le riduzioni nei tassi di interesse non sono sufficienti a stimolare i piani di investimento.

Oltre a incidere sulla domanda, l'incertezza può anche influire sul livello di produzione potenziale dell'economia: l'incertezza può rendere i lavoratori meno inclini a cercare nuovi posti di lavoro, il che a sua volta potrebbe ridurre la crescita della produttività attraverso un *matching* meno efficiente tra competenze (*skill*) e posti di lavoro e/o indurre le imprese a posporre nuove assunzioni (e licenziamenti).

Un altro canale attraverso il quale l'incertezza può frenare l'attività economica fa riferimento agli incrementi nei costi finanziari e alle riduzioni dei prezzi delle attività causati da un aumento nell'avversione al rischio da parte dei manager e dei premi al rischio in tempi di turbolenze finanziarie.

Con l'aumento dell'incertezza, infatti, le imprese finanziarie tendono tipicamente a razionare il credito e ad aumentare i premi di rischio a causa delle crescenti difficoltà nel valutare la rischiosità dei progetti da finanziare.

In sintesi, è evidente che, **secondo la letteratura teorica più recente, un aumento nel grado di incertezza genera effetti negativi sull'attività economica**. È possibile verificare empiricamente tale ipotesi? Per rispondere a questa domanda, occorre innanzitutto considerare che l'incertezza non può essere osservata in maniera diretta, ma deve essere approssimata da altre variabili. Le misure comunemente utilizzate per la quantificazione dei livelli di incertezza si basano sulla volatilità degli indici azionari, sulla dispersione delle previsioni su aggregati economici (PIL, inflazione) prodotte da istituti e/o società specializzate, sulla discordanza nei giudizi di imprese e famiglie circa le attese sull'economia nel suo complesso, e sulla prevalenza di termini chiave (come ad esempio "incertezza economica") riportati sui quotidiani. Alcune di queste misure sono disponibili in tempo reale e quindi potrebbero aiutare i *policy maker* a prendere decisioni tempestive, mentre altre possono essere calcolate solo con un certo ritardo. Poiché ciascun indicatore presenta vantaggi e svantaggi, non esiste una singola misura comunemente accettata.

Nonostante la pluralità di approcci proposti per la costruzione di *proxy* del livello di incertezza, sembra esistere un consenso generale sul modo in cui valutare la plausibilità di una data misura proposta. Dato il carattere latente del concetto di incertezza, non esiste traccia di livelli di incertezza "nota" nel passato. Occorre quindi verificare se l'evoluzione degli indicatori sia plausibile e verificare se tale evoluzione coincida con eventi politico/economici potenzialmente rilevanti.

Un approccio più formale per verificare il ruolo esercitato da una determinata misura di incertezza nello spiegare le dinamiche macroeconomiche viene effettuata all'interno di un approccio Vettoriale Autoregressivo (VAR) una volta che sia stato identificato il verificarsi di shock di incertezza rari e grandi.

Le analisi empiriche sugli effetti degli shock di incertezza sull'attività economica sono state condotte prevalentemente per il caso degli Stati Uniti, sebbene un numero crescente di contributi abbia iniziato a verificare l'impatto dell'incertezza per altre economie. La poca evidenza empirica sul caso dei singoli paesi europei sembra confermare l'esistenza di un effetto complessivamente negativo degli shock di incertezza sull'economia reale, ma non sembra confermata l'ipotesi di *overshooting* predetta da alcuni modelli teorici.

Per saperne di più

Bachmann R., Elstner, S. e Sims, E.R., "Uncertainty and Economic Activity: Evidence from Business Survey Data", *American Economic Journal: Macroeconomics*, 5, , 2013, pp. 217-249.

Haddow, A., Hare, C., Hooley, J. e Shakir, T., "Macroeconomic Uncertainty: What Is It, How Can We Measure It and Why Does It Matter?" *Bank of England Quarterly Bulletin*, 53, 2013, pp. 100-109.

Meinen, P. e Röhe, O., "On Measuring Uncertainty and its Impact on Investment: Cross-country Evidence from the Euro Area", Deutsche Bundesbank Discussion Paper, 48, 2016.



Ingegni

Maria Antonia Ciocia [docente di Diritto Privato]

Tra milioni di milioni di parole ho cercato innanzitutto una parola palindroma. Infatti la parola ingegni è tra quelle che da qualsiasi punto di vista la si legga non cambia senso, né apparenza. Una verità. Ciò che più mi turba, sino al punto quasi da rendere intollerabile l'interpretazione di qualsiasi fatto, è che non esiste una verità, ma può essere vero tutto e il contrario di tutto. E questo è equivoco, per chi come noi deve cercare una verità, la verità. Allora, se insisto un po' su questa nota, anche la parola ingegni che sembrerebbe essere uguale a se stessa, sia che la si consideri da destra che da sinistra, in realtà può essere ingannevole.

Anche l'essere palindromo della parola "ingegni" potrebbe essere interpretato come l'essere doppio, proprio come un'immagine che si riflette allo specchio, allora ci saranno due immagini quella vera e quella falsa e... ritorniamo al punto di partenza, anche la parola "ingegni" nasconde una doppia verità.

Beh, questa mia affermazione chiaramente è fortemente condizionata dal mio essere giurista e cedere il più delle volte al pluralismo interpretativo, optando per quella versione che più è coerente con la tesi che intendo dimostrare.

A completamento del perché della mia scelta, devo dire che tra le parole palindrome, ho preferito "ingegni" perché mi ha riportato alla mente la risorsa che più mi sta a cuore: **le giovani menti dei nostri studenti e, appunto, i loro ingegni.**

Ancora, quando penso alla parola ingegni mi viene in mente l'Iperuranio platonico (υπερουράνιος) «luogo sopra il cielo, infinito, che delimita lo spazio, nella concezione greca, luogo finito e terminato. L'Iperuranio è "luogo" soltanto in senso metaforico, è il luogo delle idee appunto dove sono gli ingegni. Oggetto della scienza sono le idee. Esse sono immutabili e perfette e vivono nell'Iperuranio (al di là del cielo). Le cose sono per Platone imitazioni delle idee e quindi le idee rappresentano un modello unico e perfetto delle cose molteplici e imperfette di questo mondo.

Dalla ricostruzione del rapporto tra idee e cose discende anche la affascinante teoria della reminiscenza platonica secondo cui la nostra anima, prima di calarsi nel corpo, è vissuta nel mondo delle idee, dove tra una vita e l'altra ha accresciuto la sua conoscenza; una volta discesa nel nostro mondo, l'anima, conserva un ricordo di ciò che ha veduto; perciò Platone afferma "conoscere è ricordare" in quanto noi abbiamo conoscenze innate. E così, il destino di ognuno viene a dipendere nella ricostruzione platoniana dalla scelta dell'anima fatta nell'Iperuranio. Ritornando al mondo delle idee e dell'Iperuranio, mi viene ancora in mente l'Orlando dell'Ariosto, con Astolfo che vaga per ritrovare sulla luna il senno perduto il suo vagare indefinito senza meta, né direzione.

Allora sarebbe bello scegliersi l'ingegno in una dimensione infinita, invece nella realtà vi è un misero ambito dove troviamo persone e cose e ove la ricerca dell'ingegno, dell'identità e della giusta collocazione è complessa al punto tale da conferire un senso alla nostra missione di maestri. L'ingegno esiste in ognuno e va ricercato e costruito giorno per giorno. Al bando il desiderio di supremazia dell'uno sull'altro, il confronto con il prossimo può essere nocivo se esasperato e posto alla base del proprio divenire, ognuno per sé, al massimo. Allora, tornando sulla terra e rientrando nel ruolo che mi appartiene mi chiedo cosa c'è di più bello per un docente che carpire gli ingegni e valorizzarli?

Al di là dell'impartire scienza o conoscenza, l'aspetto più aulico del nostro essere "maestri" consiste nel valorizzare gli ingegni proprio attraverso l'insegnamento.

Momento topico in tal senso è senz'altro il dialogo formale o ideale (fatto di sguardi di intese durante la lezione) e poi la verifica dell'apprendimento. In quella sede, lo studente mostra le sue potenzialità e il suo ingegno fino a che punto può spingersi.. Ogni studente è una risorsa da valorizzare, non una matricola da archiviare e ciò anche per evitare che i giovani ingegni vaghino verso la luna come tanti "Astolfi" alla ricerca del senno perduto...



«I futuri non realizzati sono solo rami del passato: rami secchi»

Questo è quello che noi "maestri" possiamo evitare e costruire ricordando sempre la celebre frase di Italo Calvino nelle *Città Invisibili*: «i futuri non realizzati sono solo rami del passato: rami secchi».

Allora, cerchiamo di recuperare ampolle sulla luna, anziché rincorrere il diavolo in bottiglia di Stevenson che esaudisce i nostri desideri più banali e materiali fino a farci dannare.

E con ciò evitiamo che il lavoro e il talento dei nostri "ingegni" si trasferisca altrove, magari dove sono più apprezzati, perché seppure dotati di una valida preparazione scientifica e accademica, sono sicuramente privi di speranze. Ebbene, le speranze per un verso deve darle il contesto in cui viviamo, per altro verso possiamo sollecitarle con la nostra missione di valorizzazione di "ingegni".

Il Parlamento Europeo incoraggia gli Stati membri a migliorare le opportunità di carriera per i giovani ricercatori, aumentando finanziamenti, favorendo l'avanzamento per meriti e non per anzianità. Inoltre, dall'Europa ci viene richiesta la definizione di un modello unico di carriera nel campo della ricerca, nonché l'introduzione di un sistema integrato di informazione sulle offerte di lavoro e di contratti di tirocinio. In altro senso, rilevanti sono le esortazioni agli Stati membri a rivedere lo status giuridico dei dottorandi per valutare la possibilità di introdurre uno uniforme.

Altra leva sollecitata dall'Unione: condivisione della conoscenza con l'industria e la società. Di qui l'invito agli Stati membri, agli istituti pubblici di ricerca e alle università, a fornire incentivi alla ricerca applicata, in vista di una sincronia con il mondo imprenditoriale.

Il sistema di valutazione della qualità delle Università viene a collocarsi proprio nel senso della affermazione di questo tipo di sincronia qualitativa.

È chiaro che non basta, però, offrire posti di docenza o di lavoro ai nostri migliori "ingegni" se non vi è un contesto di servizi adeguato alle loro esigenze e a quelle delle loro famiglie.

Occorre uno sforzo in tal senso di tutte le istituzioni con cui veniamo a interagire.

Se gli aspiranti politici volessero assicurare il loro impegno, dando occupazione ai nostri "ingegni" farebbero cosa gradita al fine di consentire di realizzare quella "eccellenza" in campo universitario cui tanto si anela. E poi, un monito a noi, all'utilizzo delle scarse risorse di cui veniamo a disporre: evitiamo l'*overeducation*, lo spreco è sempre da biasimare.

Un aneddoto, per chiudere, tratto da una vecchia intervista del 2002 di Andrea Camilleri alla *Repubblica*:

«Ho dato al mio commissario il nome di un professore. Salvo Montalbano era un docente, oggi è l'investigatore più famoso d'Italia. C'era un vecchio docente che si chiamava Salvo Montalbano al liceo classico Empedocle di Agrigento». Camilleri, in quegli anni giovanili, era un vulcano. Ancora imberbe aveva fondato il giornalino della scuola *L'asino che vola*, dato vita a una compagnia teatrale che aveva rappresentato opere dell'allora emergente Italo Calvino. Era un alunno disciplinato? *«Per niente. Nel secondo semestre dell'ultimo anno la mia pagella documenta un sette in condotta. Due anni fa sono tornato nel mio vecchio liceo e mi hanno fatto vedere il registro delle punizioni. La professoressa Vullo, di scienze, scrive che "a un tratto Camilleri si alza dal banco e recita ad alta voce un suo incomprensibile monologo". Il preside Lo Jacono mi assegnò tre giorni di sospensione».* Le vengono in mente altri docenti? *«Ricordo eccellenti professori. Come la De Mauro che quando capì che ero negato per i numeri fece con me un accordo: mi avrebbe dato il sei solo se avessi superato tutte le altre materie. E mantenne il patto. Poi c'era Carlo Greca, di filosofia, che ci fece capire i passaggi più difficili di Kant. E De Marino che ci insegnò il latino facendoci leggere passi allora proibiti di Marziale».*

Il più bizzarro?

«Il professore d'italiano Cassesa. Ci disse che fatti i conti, con i soldi che gli dava lo Stato, lui non poteva farci più di sei lezioni all'anno. Commentando Dante ci stregò. Terminata la sesta lezione, annunciò che non sarebbe andato avanti, a meno che noi non l'avessimo pagato facendogli trovare un pacchetto di orrende sigarette Milit a lezione. Accettammo, pretendendo però che non si concedesse alcuna pausa fino alla fine dell'ora. Solo anni dopo capii che si trattava di una sua geniale strategia per attirare la nostra attenzione».

Ricorda qualche scherzo particolarmente riuscito?

«C'era poca goliardia. C'era la guerra, eravamo sottoposti ai bombardamenti, molti di noi avevamo familiari al fronte. Erano frequenti, invece, le azioni di sabotaggio verso i docenti. Come quella volta che qualcuno fece esplodere un petardo mentre la professoressa di chimica stava soffiando dentro il cannello di un alambicco. Il botto la fece inspirare e così inghiottì un liquido fetido che la fece star male. Un'altra volta cospargemmo di cera la lavagna e la supplente di matematica non riuscì a scrivere le equazioni».

Anche questi sono "ingegni": il tempo lo dirà.

L'importante è che non restino "rami secchi" per dirla con Calvino o "diavoli in bottiglia" alla maniera di Stevenson.



Leadership

Clelia Mazzoni [docente di Economia e gestione delle imprese]

Patrizia Sbriglia [docente di Teoria dei giochi]

Una veloce ricerca su Google sul termine “leadership” produce cinquecento ottantaquattro milioni di risultati in trentatré secondi. Questo evidenzia la centralità della leadership nella vita sociale, culturale ed economica. Altrettanto numerose sono le definizioni che descrivono la leadership nei diversi campi, sia quando si tratta di leadership individuale sia quando si tratta di leadership di istituzioni e strutture. Confinando il nostro interesse alla tematica della leadership nel campo economico-aziendale, è possibile distinguere tra leadership dell’impresa e leadership degli individui che operano nell’impresa (manager, imprenditore).

La definizione di impresa leader si concentra su un elemento fondamentale:

l’esistenza di un vantaggio competitivo rispetto ad imprese concorrenti e operanti nello stesso settore. L’effetto del vantaggio competitivo è quello di determinare un differenziale nei profitti nel breve e lungo periodo, tale da garantire la leadership.

Tale vantaggio può dipendere da diversi fattori, quali migliori capacità tecnologiche e migliori condizioni finanziarie e di accesso al credito, migliori capacità di individuare strategie di marketing e di posizionamento di mercato.

Accanto a queste **condizioni materiali** (ovvero misurabili e strutturali), i vantaggi competitivi possono essere guadagnati anche grazie a **condizioni immateriali** (di difficile misurazione e aleatorie).

Si pensi ad esempio a fenomeni imitativi nella determinazione delle preferenze dei consumatori che inducono “effetti gregge” (tutti acquistano i beni alla “moda”, oppure si stabiliscono particolari credenze che favoriscono la selezione di particolari azioni – o valute – sui mercati finanziari, ecc.).

Tali componenti aleatorie possono essere determinate a volte pure da distorsioni “patologiche” nella struttura delle preferenze dei consumatori (si pensi al predominio del settore del gioco di azzardo nel campo dell’intrattenimento).

Componenti materiali ed immateriali contribuiscono alla definizione di impresa leader, ma il loro ruolo è molto diverso perché le mode e le credenze cambiano con una frequenza a cui le componenti materiali non sono soggette. In fondo un brevetto dura per anni, ma quanto a lungo durano i gusti degli adolescenti?

Prima di definire il leader\individuo, occorre ricordare che i confini tra i due termini sono sfumati.

Nella letteratura, il “leader di impresa” è un soggetto che è in grado di “creare ricchezza” (la definizione richiama orizzonti temporali lunghi); l’individuo (manager o imprenditore) invece è un soggetto che è in grado di gestire la ricchezza e dunque si riferisce al breve periodo. Ma quale leader non sa gestire la ricchezza che crea e quale manager non gestisce al fine di migliorare i risultati dell’impresa?

Ad ogni buon conto, se si assume un modello concreto di competizione – come la competizione tra *team* che sono in gara tra loro per ottenere un brevetto, una quota di mercato (*premio*) – il leader del team deve sia gestire la produzione e le risorse esistenti sia vincere la concorrenza.

Anche per il leader esistono “componenti materiali” ed “immateriali” che ne determinano il successo e l’affermazione sul mercato del lavoro. Le componenti materiali sono competenza ed abilità individuale ed anche relazionale. Quelle immateriali, tuttavia, sono più complesse da definire ed a volte sconfinano con fenomeni culturali e specifici del momento storico e della particolare struttura dei mercati. È noto che in periodi di panico da crisi economica, la gara diventa agguerrita e spesso promesse eclatanti del leader appaiono più convincenti. Tuttavia, concorrono fenomeni culturali e storici (relativi a razza e sesso del leader, ad esempio).

In una ricerca in corso di svolgimento condotta dalle autrici, **componenti materiali ed immateriali della leadership individuale sono state messe a confronto, per valutare quali componenti siano più importanti nella determinazione del successo manageriale.** L’analisi simulativa, si concentra sul modello della produzione di team che concorrono per l’ottenimento di un premio unico. I team hanno strutture determinate, con il leader che gestisce le risorse del team e decide come distribuire tali risorse tra i membri del gruppo, al fine di incentivarne la produzione.

Oltre alle variabili di produzione (ovvero la produzione individuale, la performance del leader, che elabora ed arricchisce la produzione individuale), abbiamo misurato (attraverso l’uso dei questionari), anche variabili relative alle abilità individuali (voto di maturità) e le abilità ambientali (numero di laureati in famiglia), ed anche il successo che ciascun leader aveva ottenuto secondo i giudizi dei membri del team stesso. Tra le componenti immateriali, abbiamo affrontato il problema della discriminazione delle donne nella leadership.

Le ipotesi della nostra ricerca sono, infatti:

- 1) le donne non possono essere leader, perché usano modelli manageriali “cooperativi”, che non si adattano alla competizione;
- 2) le donne leader non godono della “stima” dei componenti del team stesso, e dunque la produzione del team condotto dalla donna sarà inevitabilmente inferiore.

Per misurare il punto 1), abbiamo usato *tre regole di distribuzione delle risorse* (R_1 , R_2 , R_3). Il leader del team aveva cioè l’opportunità di distribuire le risorse del team, sia in modo *cooperativo* (R_1 , quote uguali, a prescindere dalla produzione individuale), sia in modo *premiale* (R_2 , maggiori risorse al membro più produttivo), sia in modo *sanzionatorio* (R_3 , minori risorse al meno produttivo).

Abbiamo studiato il comportamento di 14 team diversi, con leader donne\uomini e componenti dello stesso sesso o di sesso diverso.

L’analisi statistica è divisa in due fasi successive. Nello studio del database, esaminiamo la correlazione e la significatività delle differenze tra le diverse variabili. I risultati ai quali siamo giunte sono sintetizzabili nel seguente modo:

- 1) non esistono differenze significative tra la performance dei team leader donne ed uomini;
- 2) non esistono differenze significative tra la scelta delle regole tra leader donne ed uomini (MW test)
- 3) la produttività degli uomini in team condotti da donne è in media inferiore alla produttività degli uomini in team condotti da uomini, anche se la differenza non è statisticamente significativa.

Nella seconda fase, abbiamo analizzato il comportamento individuale (la produzione di ciascun membro) in funzione delle componenti materiali (abilità), ed immateriali (sesso del leader) e regole. Tale analisi è stata condotta con la stima di un modello lineare, in cui componenti immateriali e regole sono rappresentate da variabili di comodo. I risultati delle stime ci consentono di rifiutare l’ipotesi che le componenti immateriali abbiano un impatto significativo sulla performance individuale. La variabile che incide maggiormente è infatti l’abilità del soggetto, mentre le altre contano poco.

Quale conclusione preliminare possiamo avanzare sulla base delle nostre indagini, come suggerimento ad imprese e famiglie che intendono individuare lavoratori abili e percorsi educativi di eccellenza?

Superate il fumo e puntate direttamente all’arrosto.

Per saperne di più

V. Acharya, M. Pagano, P. Volpin, “Seeking Alpha: Excess Risk Taking and Competition for Managerial Talent”; NBER Working Paper 18891, 2013.

S. Levine, M. Bernard, R. Nagel, “Strategic Intelligence: The Cognitive Capability to Anticipate Competitor Behavior, *Strategic Management Journal*, 38, 12, 2390-2423, 2017

In una visione sintetica dai contenuti molto chiari ed efficaci, che vale la pena di riportare integralmente, Guido Pescosolido, iniziando a illustrare la voce *Meridionale, questione* dell'Enciclopedia del Novecento, ha evidenziato i principali caratteri del ritardo del Sud: «Con l'espressione “questione meridionale”, o “questione del Mezzogiorno”, si è indicato, a partire dall'Unità d'Italia, un insieme di problemi posti dall'esistenza, nello Stato unitario, di una macroarea costituita dalle regioni dell'ex Regno delle Due Sicilie, la quale, in un contesto geomorfologico e climatico marcatamente diverso da quello del Centro-Nord della penisola, presentava un più basso livello di sviluppo economico, un più arretrato sistema di relazioni sociali, una più lenta e contrastata evoluzione di importanti aspetti della vita civile».

Prosegue Pescosolido: «Già alla fine del XIX secolo l'entità e la natura di queste differenze erano tali da far parlare di “due Italie”, le quali, per di più, avevano preso da tempo a guardarsi con forte antipatia e a giudicarsi con crescente disistima e sospetto. In settori non marginali dell'opinione pubblica e della cultura settentrionali e meridionali, quando non si giungeva a teorizzare razzisticamente l'origine delle differenze, esisteva comunque un clima di diffidenza e ostilità, che ha poi continuato a costituire sino ai nostri giorni una componente non secondaria della questione meridionale, in aggiunta a quelle economico-sociali, e un fattore di debolezza del grado di coesione della comunità nazionale. Fattori politici, economici, sociali, antropologici, culturali e persino psicologici si sono dunque intrecciati, fin dall'Unità, nel complesso groviglio meridionalistico, con incidenza diversa e mutevole nel tempo, ma senza che mai si sia riusciti a realizzare una condizione di vita nelle regioni meridionali per cui si potesse parlare di un annullamento completo del divario socio-economico e civile tra Nord e Sud, e quindi di una soluzione definitiva di quella che è rimasta, nell'arco di (...) [150] anni di vita unitaria, la maggiore questione irrisolta della storia nazionale italiana. Ciò non significa che le condizioni di vita nel Mezzogiorno, in assoluto, non siano migliorate in modo radicale. Quello che non è cambiato, se non in misura assai contenuta, è il dislivello economico e sociale tra le due macroaree, misurato in termini di reddito e di altri fondamentali parametri della vita economica e civile».



Al cambiamento in termini assoluti dell'economia e della società del Mezzogiorno, dunque, non ha corrisposto un'analoga evoluzione delle condizioni relative di questa parte del Paese, in riferimento ai progressi compiuti dal Centro-Nord. **La storia unitaria è stata, in gran parte, connotata da un fenomeno di divergenza tra le due macroaree**, che solo durante la *golden age* – in maniera ininterrotta e non solo per merito della congiuntura internazionale favorevole, ma anche per effetto dell'opera condotta con l'intervento straordinario – hanno conosciuto una significativa convergenza, conseguendo il risultato di una sostanziale riduzione del divario meridionale. Le vicende del periodo successivo, tra le crisi petrolifere, la ristrutturazione del sistema industriale, la prevalenza di una forma di liberismo senza regole, l'avvento dell'euro e la nuova crisi finanziaria internazionale, hanno restituito, quasi per intero, al territorio meridionale (privato di un intervento pubblico di notevole valore, come quello della Cassa per il Mezzogiorno) il suo divario, allontanandolo sempre più dall'obiettivo della convergenza e dell'annullamento del dualismo economico.

L'evoluzione del divario tra il Nord e il Sud può essere osservata meglio, in una logica di lungo periodo, attraverso l'analisi delle diverse fasi della storia economica dell'Italia Unita. Il parametro di riferimento di questa valutazione, anche se ritenuto spesso non esaustivo e incapace di rappresentare in tutte le sue gradazioni la "questione meridionale", è stato il prodotto interno lordo (**box**), esaminato mediante la ricostruzione delle sue serie storiche durante un secolo e mezzo, come è mostrato nelle analisi della SVIMEZ. Il nodo strutturale dello sviluppo diseguale del Paese è rappresentato proprio dalla dinamica del processo di industrializzazione, che, originatosi tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento nelle regioni centro-settentrionali e, in particolare, nel cosiddetto "triangolo industriale", è proseguito in ritardo e con estremo torpore nelle aree meridionali, determinando un netto differenziale di sviluppo all'interno dell'economia italiana, perlomeno fino alla Seconda guerra mondiale e, successivamente, con momentanei intervalli, dalle crisi petrolifere degli anni Settanta in poi.

Il **primo periodo**, dall'Unità alla Grande guerra e oltre (1861-1919), è stato caratterizzato da una fase iniziale di graduale divaricazione dei tassi di crescita, che denotava la difficoltà dei territori meridionali a mantenere il passo delle aree settentrionali; mentre, tra la fine del XIX e il principio del XX secolo, ha cominciato a verificarsi una forte divergenza del Mezzogiorno dall'andamento del resto dell'Italia. Questo fenomeno, che sarebbe proseguito fino al secondo dopoguerra, scaturiva dall'incipiente e sempre più intensa industrializzazione di alcuni territori del Nord-Ovest, oltre che per effetto della politica economica nazionale, specialmente in relazione alle misure adottate nel campo degli ordinamenti tariffari e dei dazi doganali.

Le regioni meridionali, nel loro insieme, hanno subito le ripercussioni del progresso industriale della Liguria, del Piemonte e della Lombardia, vedendo crescere la propria economia, seppure nella misura dell'1,1% all'anno, a un ritmo inferiore a quello delle aree centro-settentrionali, pari a una media dell'1,8%: di conseguenza, le differenze relative sono aumentate.

Nel **secondo periodo**, tra la Prima e la Seconda guerra mondiale (1920-1940), si è verificato un notevole aumento del divario. Innanzitutto, per la prima volta, tutti i territori meridionali, senza esclusione, hanno mostrato valori del PIL *pro-capite*, che si mantenevano al di sotto della media nazionale: il tasso di crescita media del Mezzogiorno è stato pari a circa mezzo punto percentuale all'anno, mentre quello del Nord sfiorava il 2%. La progressiva chiusura dell'Italia al suo interno e la scelta del salvataggio degli impianti industriali esistenti, localizzati in gran parte nelle regioni settentrionali, avevano allontanato ogni possibile processo di convergenza. Inoltre, durante il fascismo, la rendita fondiaria, consolidatasi con l'istituzione del dazio protezionistico sul frumento e con la rivalutazione della lira, continuò a rappresentare, soprattutto al Sud, una barriera insormontabile per l'affermazione di un'agricoltura competitiva e, di conseguenza, per un'estensione significativa del processo di industrializzazione. A questi elementi di profonda sofferenza, si aggiungeva, a rendere il quadro ancor più complicato, la mancanza di sbocchi esterni per la popolazione, che aveva favorito un aumento del peso demografico meridionale rispetto a quello del resto del Paese, aggravando la condizione produttiva del Mezzogiorno.

Naturalmente, durante la seconda guerra mondiale, che ha colpito soprattutto i territori meridionali, il distacco tra il Nord e il Sud si è acuito, raggiungendo le sue punte più elevate e confinando il PIL *pro-capite* del Sud a una percentuale di poco superiore alla metà di quello centro-settentrionale, ovvero a un livello vicino al 53% nel 1951.

La fortuna del PIL

Come è stato rilevato, con una felice descrizione, in un recente lavoro sul benessere degli italiani: «La fortuna del Pil sta, probabilmente, nella sua natura: sintetizza, infatti, in un unico numero, il valore della produzione di tutti i soggetti economicamente attivi di un paese (imprese, amministrazione pubblica, istituzioni non profit e famiglie) durante un certo lasso di tempo. Un numero tanto semplice quanto affascinante, nato e creato per essere calcolato rapidamente, sulla base di dati facilmente disponibili, senza basi nella teoria economica ma frutto di convenzioni efficaci e congegnate per assolvere una funzione di orientamento alle istituzioni preposte al governo dell'economia (...). Un numero capace di stabilire il successo di una nazione» (A. Brunetti, E. Felice, G. Vecchi, *Reddito*, in G. Vecchi, *In ricchezza e in povertà: il benessere degli italiani dall'Unità a oggi*, Il Mulino, Bologna, 2011, p. 209). Gli stessi autori, nella pagina successiva del loro contributo, hanno osservato che l'assimilazione del prodotto interno lordo al "reddito" di un Paese ha condotto a un ulteriore svolgimento, con l'indicazione del PIL *pro-capite* come «misura approssimata del reddito medio nazionale».

Il **terzo periodo**, dalla ricostruzione post-bellica fino alla crisi petrolifera (1951-1973), ha rappresentato il fondamentale ciclo di convergenza tra le due macroaree italiane, durante il quale lo straordinario sviluppo del Paese nel suo complesso, impegnato nel *catching up* nei confronti delle economie europee più progredite, si è intrecciato con l'avvicinamento sempre più evidente delle regioni meridionali ai livelli medi nazionali, grazie a un tasso di crescita superiore a quello del Centro-Nord, e anche con un maggiore incremento produttivo delle zone del Nord-Est – oltre che di alcuni territori del centro Italia – rispetto a quello delle aree tradizionali del “triangolo industriale”. Il tasso di crescita medio annuo del Mezzogiorno era del 5,8%, mentre quello del Nord si attestava al 4,3%. L'accelerazione del processo di convergenza tra il Nord e il Sud, dopo la fase di realizzazione delle precondizioni infrastrutturali per lo sviluppo, coincideva con il dispiegamento del fenomeno dell'industrializzazione meridionale, sostenuto dall'iniziativa della Cassa per il Mezzogiorno. Durante la *golden age* italiana, l'intensificazione dei rendimenti per addetto, determinata da un mutamento profondo dell'apparato produttivo, insieme alla lungimirante azione della politica economica per il Sud, ha dato una spinta decisiva alla progressiva riduzione del divario, che, nel 1971 ha raggiunto, in termini di PIL *pro-capite* del Mezzogiorno, un livello di oltre il 61% di quello del Centro-Nord.

Nel **quarto periodo**, iniziato con le crisi del petrolio degli anni Settanta e proseguito fino alle fasi più recenti (1974-2014), nella continuità di uno scenario post-fordista, si è ripresentato, repentinamente, un andamento negativo dell'economia meridionale, che tendeva ad allontanare nuovamente il Sud dalle aree più

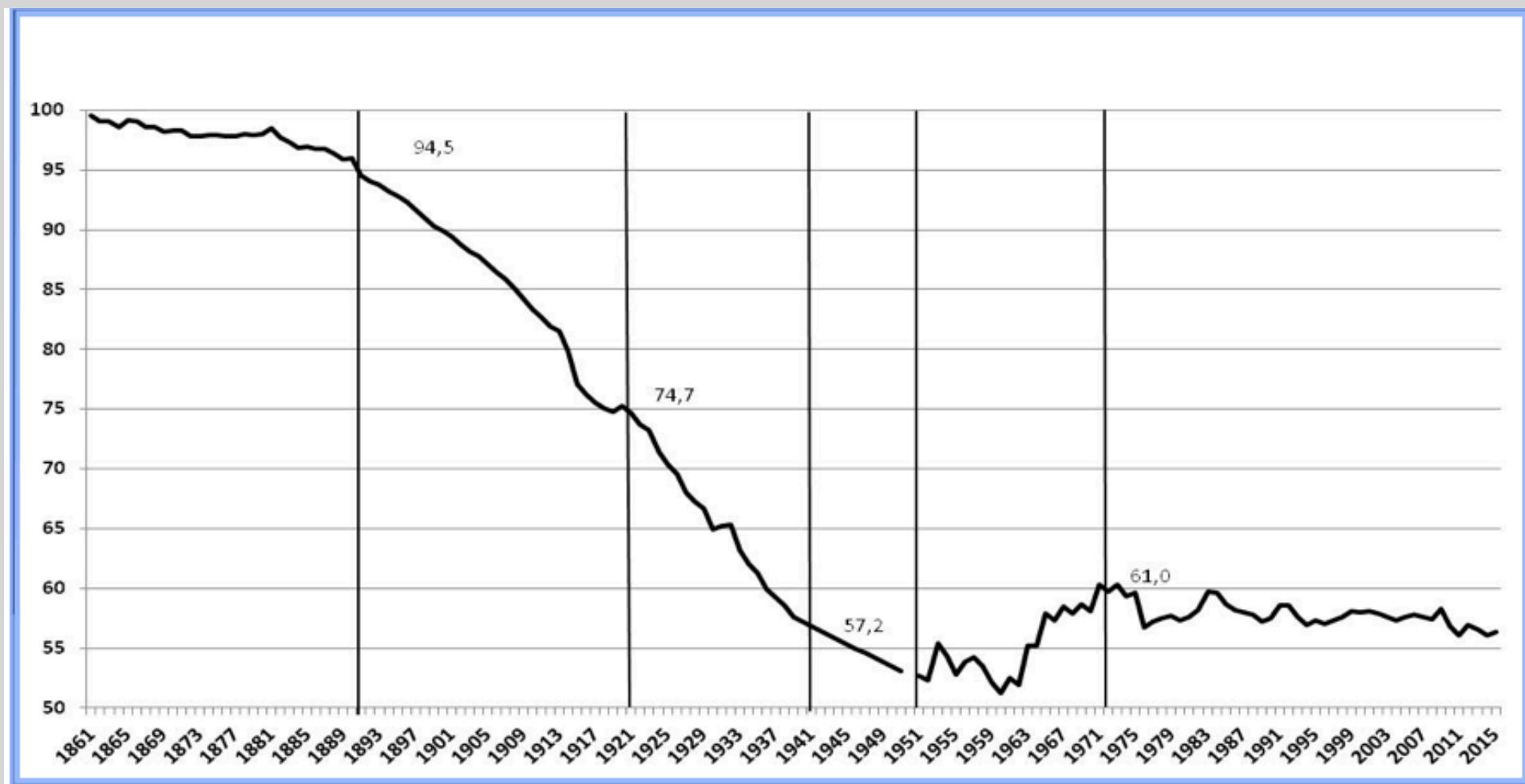
avanzate e a ridare impulso a un distacco, via via più ampio, dal resto del Paese. Sebbene all'inizio del XXI secolo si siano verificati alcuni momenti isolati di convergenza tra le due parti dell'Italia, nello scorcio conclusivo di questa fase, il PIL *pro-capite* del Mezzogiorno è tornato a orientarsi verso i livelli del primo dopoguerra, toccando una quota pari al 59% delle regioni centro-settentrionali nel 2009. Infine, nel corso degli ultimi anni, caratterizzati dalla crisi economica e dalla recessione più pesanti del dopoguerra, il Sud e il Nord dell'Italia sono stati accomunati dalla cattiva sorte. La SVIMEZ, nell'analisi dei principali andamenti economici nazionali contenuta nel Rapporto 2011, ha indicato, infatti, una singolare “convergenza nella crisi” tra le due parti del Paese, anche se il Mezzogiorno ha subito le maggiori conseguenze del declino, in termini di calo del prodotto e di diminuzione dell'occupazione.

Con un'osservazione riassuntiva, che ha cercato di racchiudere il significato del divario nel corso dei centocinquanta anni di storia unitaria in un'estrema stringatezza di dati, si è fatto riferimento a due componenti del reddito *pro-capite*, che hanno condizionato tale dinamica divergente dell'economia meridionale rispetto a quella centro-settentrionale. In particolare, Daniele e Malanima hanno evidenziato il ruolo negativo svolto da un andamento della produttività del lavoro e da una tendenza del tasso di occupazione generalmente più limitati nel Sud. Infatti, nel corso della prima metà del XX secolo, il livello inferiore della produttività del lavoro è stato l'elemento che ha maggiormente pesato sull'aumento del divario; mentre, nella seconda metà del secolo, è stato il tasso di occupazione a determinare la maggior parte del distacco del Mezzogiorno.

Inoltre, va rilevato che, nel periodo d'oro dell'economia italiana, la produttività del lavoro ha contribuito, con il suo incremento maggiore nei territori meridionali, a una consistente riduzione del divario.

In conclusione, **la ricostruzione dell'evoluzione del PIL *pro-capite*, a livello macroregionale, ha permesso di evidenziare plasticamente le tendenze di sviluppo delle due parti dell'Italia, all'interno di uno scenario di lunga durata, dispiegatosi nel corso di tutta la storia unitaria**, e ha restituito un quadro generale aggiornato dell'andamento complessivo del divario tra il Nord e il Sud, come mostra con nitidezza il grafico a pagina seguente. In questa rappresentazione spiccano i nodi fondamentali del dualismo italiano e della sua periodizzazione. Infatti, appare in piena evidenza un itinerario contrassegnato dall'allargamento del differenziale, che è cresciuto vistosamente fino al tempo della ricostruzione post-bellica, per invertire decisamente la marcia solo nel periodo tra l'inizio degli anni Cinquanta e la metà degli anni Settanta, durante lo svolgimento del “miracolo economico” italiano e, in particolare, dell'intervento straordinario nel Mezzogiorno. Nell'ultimo quarantennio, l'andamento del divario è tornato ad accentuarsi, anche se con brevi fasi di recupero, che non hanno cambiato la sostanza di un Mezzogiorno ancora molto distante dall'obiettivo della “unificazione economica italiana”, tanto caro a Saraceno, uno dei maggiori meridionalisti italiani, fra i fondatori della SVIMEZ e promotore della Cassa per il Mezzogiorno.

Il divario nella storia d'Italia. L'andamento del PIL pro-capite del Mezzogiorno in percentuale del Centro-Nord (1861-2015)



Fonte: Elaborazione in base ai dati tratti da SVIMEZ, *150 anni di statistiche italiane: Nord e Sud 1861-2011*, a cura di A. Giannola, A. Lepore, R. Padovani, L. Bianchi e D. Miotti, Bologna, il Mulino, 2011; SVIMEZ, *Rapporto sull'economia del Mezzogiorno*, vari anni, Napoli, Fondazione Premio Napoli, 1974-1986 e Bologna, il Mulino, 1987-2016.

Nel grafico in alto si può osservare il periodo maggiormente propulsivo delle strategie di sviluppo per il Mezzogiorno, rappresentato dalla *golden age*, e il passaggio da una fase, l'unica, di costante *catching up* nei confronti del resto del Paese, a un'altra più difficile e incerta, segnata, nella sua ultima parte, da una profonda crisi economica dell'Italia intera, che ha rischiato di unire in una prospettiva infausta le sorti del Nord e del Sud, ma che ha rappresentato anche, alla luce degli eventi più recenti, un momento di riorganizzazione dell'economia nazionale, affermando la complementarità del destino delle due macroaree italiane. Negli ultimi tre anni è venuta emergendo, con sempre maggiore evidenza, una *policy* nazionale e territoriale in grado di delineare un nuovo modello di intervento pubblico nelle regioni meridionali. Questa impostazione ha costituito un modo non solo per affrontare la crisi economica, che ha colpito molto duramente la parte più debole del Paese, ma per costruire un'alternativa possibile alle politiche restrittive, indirizzata sempre più verso lo sviluppo del Mezzogiorno.

Per saperne di più

V. Daniele, P. Malanima, "Il prodotto delle regioni e il divario Nord-Sud in Italia (1861-2004)", in *Rivista di Politica Economica*, III-IV, 2007, pp. 267-315.

G. Pescosolido, *Meridionale, questione*, in "Enciclopedia del Novecento", III Supplemento, Roma, Istituto della Enciclopedia Italiana, 2004.

P. Saraceno, *La mancata unificazione economica italiana a cento anni dall'unificazione politica*, in *Il nuovo meridionalismo*, Napoli, Istituto Italiano per gli Studi Filosofici, 1986, pp. 55-82.

SVIMEZ, *150 anni di statistiche italiane: Nord e Sud 1861-2011*, a cura di A. Giannola, A. Lepore, R. Padovani, L. Bianchi e D. Miotti, Bologna, il Mulino, 2011.

Definire un museo potrebbe apparire come un'operazione relativamente semplice, ma non lo è: il museo è infatti un'organizzazione che fa parte integrante della nostra società e – come tale – deve (o dovrebbe) evolvere con essa. Il condizionale è d'obbligo perché, qual che sia la definizione di museo alla quale si voglia fare riferimento, esiste molte volte uno scarto significativo tra questa e la realtà effettiva; con la conseguenza che l'idea prevalente di museo rimane il più delle volte un traguardo ideale da raggiungere, piuttosto che l'espressione di un dato di fatto.

Ma andiamo con ordine. La parola “museo” deriva dal greco “museion”, cioè “**tempio delle Muse**”.

L'Icom (International Council of Museums), organismo al quale fa riferimento la comunità internazionale, ha recentemente sviluppato una definizione di museo alla quale ciascun istituto dovrebbe riferirsi, che nella formulazione adottata nel 2007 recita: «*Il museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali e immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, le comunica e specificamente le espone per scopi di studio, istruzione e diletto*».

Più che provare a sviluppare delle riflessioni più o meno acute su tale definizione e sui singoli termini utilizzati, il dato che mi sembra invece interessante sottolineare è che **questa definizione è cambiata più volte nel tempo**. Ciò perché si è ritenuto di dover prendere in considerazione alcuni aspetti strettamente legati all'evoluzione della funzione del museo rispetto ai cambiamenti in atto nella società. Ad esempio, nella sua più recente formulazione, è stato introdotto il riferimento alle testimonianze immateriali, che prima non erano state considerate.



Il museo dunque evolve nel tempo, pur preservando alcune sue componenti primarie, che sono: la *collezione* permanente, espressione del gesto collezionistico che ne determina la nascita; il *contenitore*, cioè lo spazio in cui si costruisce il messaggio; il *personale*, depositario delle conoscenze del museo ed essenziale per lo svolgimento delle sue funzioni; la *domanda*, che è la ragione stessa dell'esistenza delle tre componenti precedenti. In questa prospettiva, le funzioni essenziali del museo sono considerate: la *conservazione* delle proprie collezioni permanenti; la produzione di nuove conoscenze attraverso il costante svolgimento di attività di *ricerca*; l'*esposizione* delle collezioni e la loro valorizzazione attraverso l'attivazione di flussi di comunicazione nei confronti della propria domanda.

Un museo quindi conserva, ricerca ed espone. Viene allora da chiedersi per chi viene fatto tutto questo, chi sono effettivamente i destinatari di queste attività. E qui è possibile osservare un altro snodo interpretativo: sino a qualche anno fa si faceva riferimento al concetto di *pubblico* in modo generico e indifferenziato, il che portava a ritenere che l'attività di comunicazione del museo potesse essere quindi altrettanto generica e indifferenziata: si usa lo stesso linguaggio per comunicare, allo stesso modo, con tutti i visitatori. Approccio, questo, va riconosciuto con un certo rammarico, ancora largamente diffuso in numerosi musei, italiani e stranieri.

Più recentemente, si è invece fatta strada l'idea che si debba, più correttamente, riferirsi a *pubblici* diversi, **ognuno dotato di un proprio linguaggio e portatore di specifiche esigenze di conoscenza**. In altri termini, ci si è resi conto che, ad esempio, un pannello di sala non possa contemporaneamente rivolgersi in modo efficace tanto a un bambino, quanto a un adulto o un anziano; oppure che per un visitatore straniero di un museo italiano non sia sufficiente limitarsi alla traduzione in un'altra lingua dei testi predisposti in italiano, ma occorra tener conto delle specificità culturali delle diverse aree geografiche di provenienza, rielaborando e declinando pertanto i flussi di comunicazione in modo appropriato.

Un museo conserva, ricerca ed espone. Viene allora da chiedersi per chi viene fatto tutto questo, chi sono effettivamente i destinatari di queste attività.

Negli ultimi anni è stata poi acquisita la consapevolezza che non è più sostenibile l'equivalenza tra pubblici e visitatori, perché fanno parte dei pubblici anche coloro che non visitano il museo ma che stabiliscono con esso una *relazione di tipo digitale*, grazie al web e ai social, sempre più diffusi anche in ambito museale.

Analogamente, si è fatta strada l'idea che i flussi di comunicazione non vadano considerati solo in senso unidirezionale, dal museo verso i propri pubblici, ma anche in modo multidirezionale, cioè dai diversi e multiformi pubblici verso il museo. Il museo ha dunque sviluppato una capacità di *ascolto* che prima non aveva, che gli permette di recepire stimoli e sollecitazioni dall'esterno, rendendo quindi sempre più permeabili i propri confini.

Altro concetto che ha acquisito importanza nei tempi più recenti è quello dell'*accessibilità*, l'idea cioè che il museo, essendo un bene di tutti, debba essere accessibile a tutti. Ma non è sempre così, purtroppo. Molti musei sono forse *di tutti*, ma non sono *per tutti*. Esistono infatti numerose categorie di pubblici – ad esempio, quelli con disabilità fisiche o cognitive – che rimangono ai margini dell'offerta culturale del museo, malgrado essi abbiano (o dovrebbero avere) pari diritti in termini di possibilità di fruizione. Ragionare in termini di accessibilità (fisica, economica, cognitiva e digitale) vuol dire individuare le barriere che esistono e sforzarsi di abbatterle o, quanto di ridurne l'altezza.

Infine, vorrei provare a sviluppare un'ulteriore riflessione prendendo spunto da alcune recenti esperienze portate avanti dal MANN, il Museo Archeologico Nazionale di Napoli. Nell'aprile del 2017 è stato reso disponibile sui principali app-store (iOS e Android) un videogioco, denominato *Father and Son*, che costituisce la prima sperimentazione dell'utilizzo di un'app di questo tipo realizzata a livello mondiale da un museo. I risultati raggiunti sono andati ben al di là delle più rosee aspettative: a fine febbraio 2018, i download hanno superato gli 1,4 milioni, con un *rating* complessivo superiore a 4,5/5.

Ma non è questo che mi interessa sottolineare. Il videogioco presenta delle caratteristiche ben precise – una solida trama narrativa; una grafica molto curata, interamente realizzata a mano; musiche originali molto godibili – che non solo hanno contribuito a generare un elevato livello di coinvolgimento da parte degli utilizzatori ma, in definitiva, ne hanno anche decretato il successo.

Ma la storia non si conclude qui. Visto il livello così elevato di apprezzamento, il MANN ha deciso di proseguire la sperimentazione di questo nuovo linguaggio, commissionando un secondo episodio del videogioco, il cui rilascio è previsto per il prossimo mese di settembre. Inoltre, è stato deciso di realizzare una trasposizione teatrale della narrazione, di trarre da questa rappresentazione una *web-series* nonché – la questione è allo studio proprio in queste settimane – di promuovere la realizzazione di un libro, che rielabori dunque la medesima storia in ambito letterario.

Il museo, in altri termini, attraverso questa sperimentazione, ha realizzato una molteplicità di *prodotti culturali*: un videogioco, con disegni e musiche originali, una produzione teatrale, una produzione video da veicolare sui social, una produzione letteraria. Tutto ciò disegnando un percorso del tutto originale, che dal reale (il museo) è andato verso il digitale (il videogioco), per tornare al reale (la rappresentazione teatrale e quella letteraria) nonché nuovamente sul digitale (la *web series*).

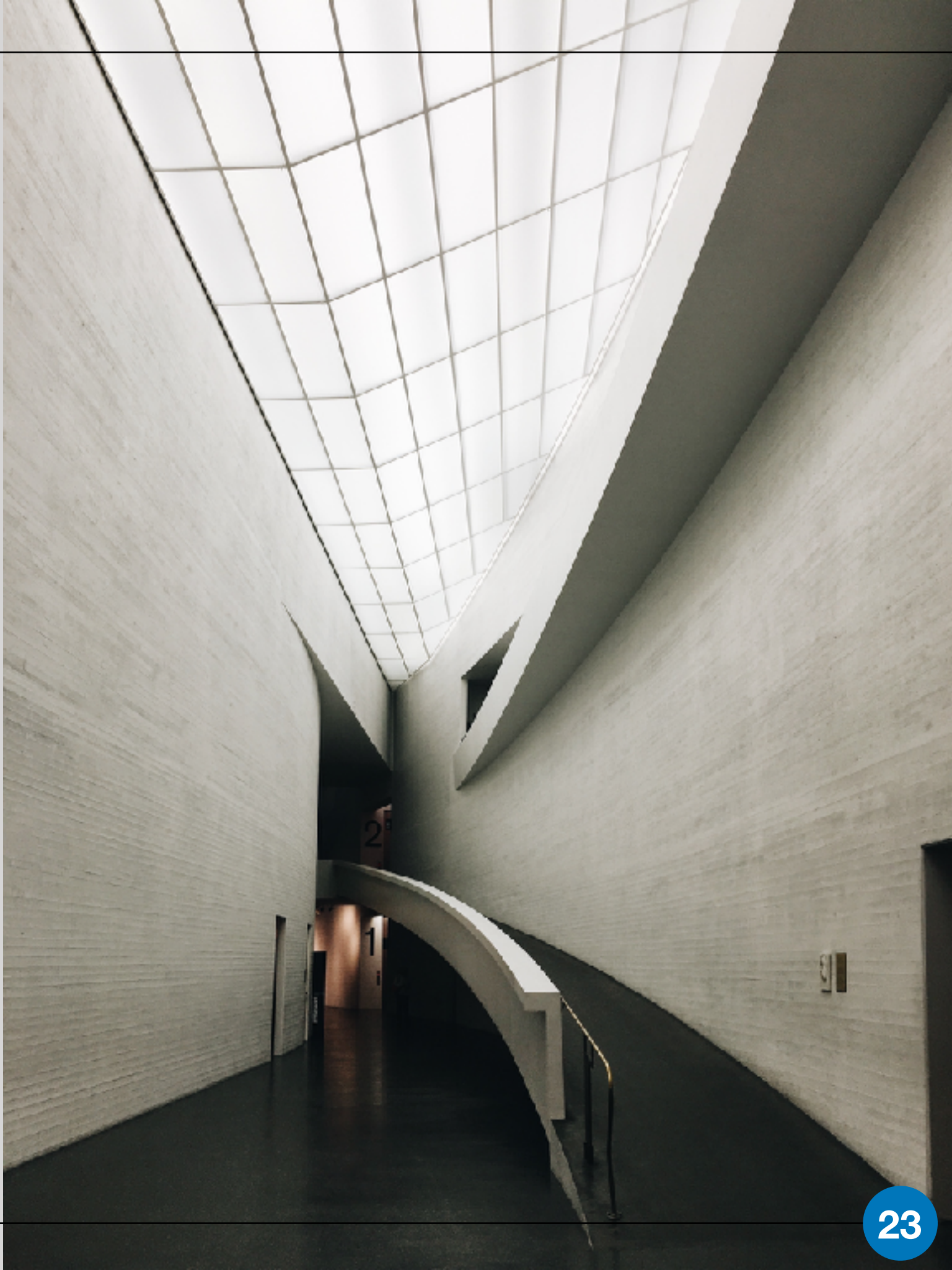
Ci sarebbero altri esempi ai quali fare riferimento, ma credo che l'esperienza di *Father and Son*, tutt'ora in corso, possa essere sufficiente. Per cosa? Per considerare la possibilità che le funzioni – e quindi l'identità – del museo possano costantemente evolvere, superando l'idea che tutto si risolva nello svolgimento di attività culturali (attraverso l'esposizione delle collezioni permanenti, di cui si è detto in apertura, gli eventi e le mostre temporanee) ma che si possa considerare a pieno titolo, tra le funzioni del museo, anche la *realizzazione di prodotti culturali*.

Un museo, dunque, molto diverso rispetto al passato, che dialoga non solo con i propri pubblici ma anche con le altre forme di espressione artistica (il disegno, la musica, il teatro, il video, la scrittura), diventando – o tornando ad essere – quindi, a tutti gli effetti, il “*tempio delle Muse*”.

Per saperne di più

Potete seguire Ludovico Solima sul suo blog **Opzione Cultura**, all'indirizzo:

<https://opzioneicultura.wordpress.com>



Performance

Corrado Cuccurullo [docente di Performance management]

Billy è un manager. Un manager sportivo, ma pur sempre un manager. Questa è una storia vera, ma come si legge nei romanzi e si vede nei film, Billy eredita una squadra con pochi e vecchi campioni e pochi, pochissimi soldi per una buona campagna acquisti. Incontra, per caso, Peter, un giovane laureato in Economia di una prestigiosa Università americana, con idee radicali su come valutare un giocatore. Billy gli dà fiducia e lo assume per assisterlo nella campagna acquisti.

Peter seleziona i giocatori da acquistare sulla base di un indice di risultato (performance): la percentuale di punti realizzati senza incorrere in penalità. Il concetto è semplice: scovare i giocatori non sulla base del fiuto degli osservatori, ma sulla base di un approccio fondato su prove scientifiche. Billy e Peter trovano giocatori che giocano in squadre minori e assemblano un team con un potenziale maggiore rispetto ai vincoli di budget; formano una squadra di potenziali talenti, persone meno costose e più facili da gestire dei top player. **Fare tanto con poco:** è il segreto della produttività delle risorse e dell'efficienza di gestione.

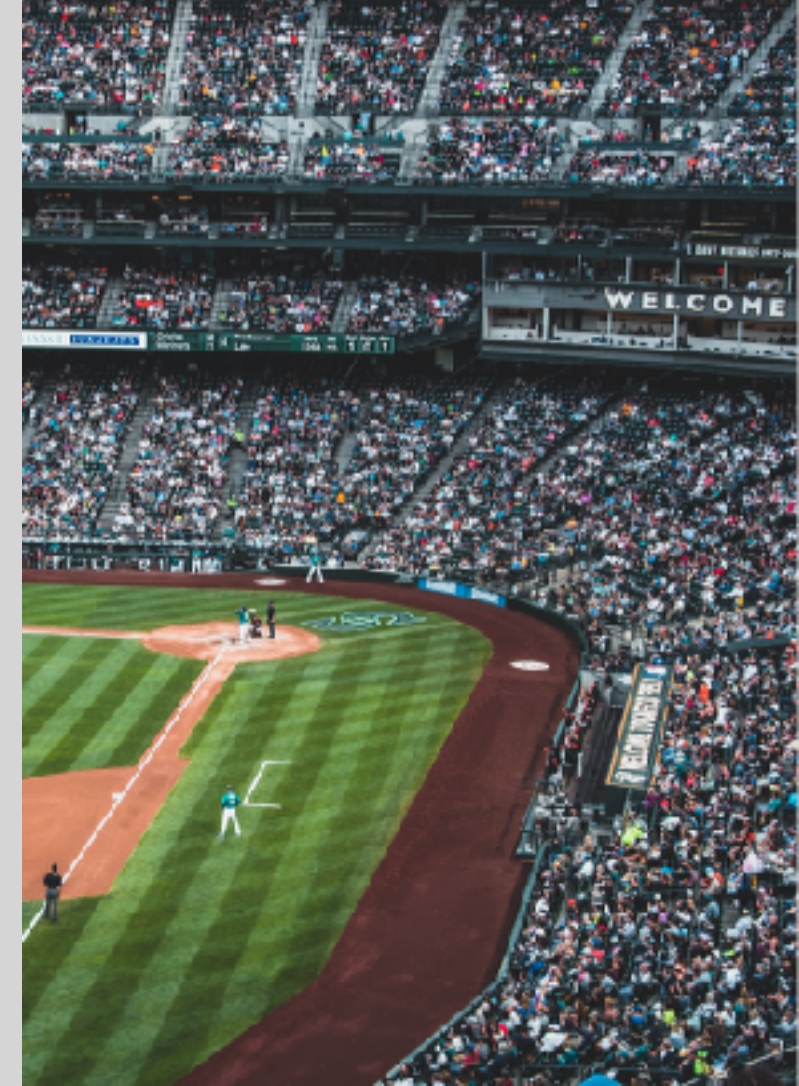
Al principio la squadra non convince, ma poi stabilisce il record di vittorie consecutive in una stagione: 20 per l'esattezza. Insomma, il motore partì, e non si fermò più. Uno scherzo del destino – l'incontro causale tra Billy e Peter – fu la scintilla di un terremoto che scosse la League di baseball e tutti gli altri sport. Uno scherzo che fece entrare lo sport in una modernità da cui non si è più mai usciti. Billy ha avuto il merito di appoggiare e sostenere un'intuizione folgorante di un giovane; cose che capitano di rado nella vita.

La loro storia può essere di grande insegnamento:

- i risultati di una squadra – come quelli di un'azienda - dipendono dal contributo individuale dei singoli;

- la performance individuale non si distribuisce secondo una forma a campana (distribuzione normale o gaussiana), ma secondo una forma paretiana: gran parte della performance complessiva è garantita da un numero ridotto di individui (*top player*). Ciò implica che si dovrebbe avere un'adeguata comprensione della propria organizzazione e della criticità dei ruoli che devono ricoprire i calciatori, in modo da selezionare i top player per ruoli chiave e riserve dove occorre;
- con buoni giocatori si vince e si fanno più punti; si riaccende la passione, i tifosi tornano e affollano gli stadi, acquistano magliette e bandiere (cd. merchandising); le squadre hanno più ricavi e possono sostenere più costi ed investimenti, magari per trovare nuovi talenti o crescerli nel vivaio. Un principio noto come multidimensionalità dei risultati di performance ed effetto sistemico tra le misure di risultato;
- inoltre, misurare la performance di una squadra sportiva, come nel caso di un'azienda, non è affatto un gioco: la performance dipende dalla performance degli individui, certo, ma anche quella della squadra nel suo complesso, ed è condizionata dal gioco degli avversari, da eventi sul campo (ad es. espulsione) e da altre condizioni di gioco, come il clima ed il terreno.

- non basta avere i migliori giocatori: per rendere una squadra vincente, c'è bisogno che i risultati siano superiori a quelli della somma degli individui. Occorre armonia, "spogliatoio" e ambiente, oltre a tattica e strategia. A questo pensano gli allenatori. Ed anche loro possono dare un contributo determinante alla vittoria finale. Ma per misurare la performance di un allenatore non si possono confrontare i loro risultati: è necessario, prima, equiparare il valore potenziale delle rose dei propri giocatori e, a parità di risorse disponibili, è possibile sostenere che un allenatore sia migliore di un collega se la sua squadra accumula più punti in classifica.



Billy e Peter esistono per davvero. La loro storia è narrata in un bel libro da leggere tutto d'un fiato. Racconta una storia di sport e competenze manageriali ed analitiche, numeri e passione. Sul grande schermo Billy ha il volto di Brad Pitt. Le squadre sportive sono la metafora delle organizzazioni moderne, dove le competenze e le conoscenze delle persone sono la principale risorsa. Attraverso la loro storia abbiamo sintetizzato le principali evidenze scientifiche di tre decenni di ricerca sulla misurazione della performance nelle aziende.

La loro storia insegna che:

- la misurazione della performance riguarda la misurazione dei risultati mediante indicatori di rendimento, considerati pertinenti e utili da chi prende decisioni manageriali;
- i risultati sono informazioni che aiutano a migliorare le persone, le aziende, finanche le università e la politica. E il miglioramento continuo è la quintessenza del performance management.

«Nella mia vita solo una volta ho preso una decisione basata sui soldi. E ho giurato che non l'avrei più rifatto» (Billy).

Per saperne di più

Ittner, C. D., Larcker, D. F., e Meyer, M. W., "Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard", *The Accounting Review*, 78(3), 2003, pp. 725-758,.

Aguinis, H., "The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance", *Personnel Psychology*, 65(1), 2012, pp. 79-119.

Torricelli, C., Brancati, U., Cesira, M., e Mirtoleni, L. (2014), "Should Football Coaches Wear a Suit? The Impact of Skill and Management Structure on Serie A Clubs' Performance", working paper, 2014.

The Art of Winning an Unfair Game è il libro di Michael Lewis sulla squadra di baseball Oakland Athletics e sul loro general manager Billy Beane.

L'arte di vincere (Moneyball) è un film del 2011 diretto da Bennett Miller, candidato in sei categorie dei Premi Oscar 2012.



Non nutro una grande simpatia per gli aforismi; tentativi, quasi mai riusciti, di esprimere sinteticamente e con frasi d'effetto una complessa e variegata realtà difficilmente comprimibile in poche parole. Devo ammettere, però, di non riuscire a rinunciare alla tentazione di utilizzare la frase pronunciata da Lord Henry: «*nowadays we know the price of everything and the value of nothing*» (oggi si conosce il prezzo di tutto, ma non si conosce il valore di niente) per esprimere la complessità del tema oggetto di questo piccolo contributo.



Il “valore” è un concetto contraddistinto da innumerevoli dimensioni (etica, morale, economica) e di certo Oscar Wilde, nel celeberrimo romanzo “*Il Ritratto di Dorian Gray*”, non intendeva riferirsi alla sfera economica. Tuttavia, pur costretta all'interno dei confini del pensiero economico, l'affermazione di Lord Henry evidenzia le numerose problematiche che un economista-aziendalista – a causa dell'assenza di una perfetta sovrapposizione tra i concetti di prezzo e di valore, nonché delle difficoltà insite nella determinazione del valore di un bene – è costretto ad affrontare nel progettare i più appropriati modelli di valutazione del patrimonio d'impresa e di misurazione dei risultati periodicamente conseguiti dalla stessa.

Innanzitutto, è bene precisare che non è corretto parlare di “prezzo” di un bene, bensì di “prezzi” potenzialmente associabili al medesimo bene. Difatti, il prezzo da pagare per l'acquisto di un bene (tecnicamente, *entry price*) difficilmente coincide con la somma di denaro che riusciremmo ad incassare qualora fossimo noi a cedere il medesimo bene (in tal caso, si parla di *exit price*).

Inoltre, le opzioni di prezzo (sia di acquisto sia di vendita) di cui noi potremmo disporre non coincidono necessariamente con quelle esercitabili da terzi soggetti.

Ciò perché ogni transazione si realizza attraverso il sostenimento di numerosi sacrifici (i cosiddetti “costi di transazione”) che – a causa delle caratteristiche specifiche di ogni operatore di mercato (ad es., di natura geografica, dimensionale, settoriale) e della disparità di informazioni che li contraddistingue – variano da agente ad agente, al punto tale da rendere il prezzo complessivo da versare (in caso di acquisto) o il prezzo netto effettivamente realizzabile (in caso di vendita) potenzialmente diversi per ciascun operatore.

Ebbene, benché le configurazioni di prezzo risultino molteplici e custodiscano informazioni certamente rilevanti per la vita di un'impresa (quanto dovrei pagare per acquistare nuovamente un bene utile alla mia attività produttiva? quanto potrei incassare dalla vendita di una risorsa in mio possesso?), **nessuna coincide con il valore di un bene, offrendo pertanto una visione parziale della realtà e poco rilevante ai fini della valutazione del patrimonio aziendale.**

Difatti, i “prezzi” possibili – influenzati dai costi di transazione che ciascun agente sostiene – risultano collegati alle specifiche caratteristiche degli operatori coinvolti nella transazione, là dove il valore di un bene posseduto da un’impresa (o *fair value*, per utilizzare la terminologia anglosassone) dovrebbe assumere un carattere oggettivo, indipendente cioè dalle aspettative e dalle esigenze specifiche del soggetto che del medesimo bene intende usufruire. In altri termini, **il valore** – pur rappresentato da un prezzo – **si assimila ad un prezzo “teorico”**, perché scambiato in un mercato attivo (con abbattimento dei costi di transazione), tra parti consapevoli (in assenza di asimmetrie informative), indipendenti e disponibili alla transazione (non costrette, quindi, ad accettare condizioni imposte dalla controparte o da esigenze contingenti).

Il valore non è un dato; piuttosto, discende da un processo di misurazione che giungerà ad una sintetica espressione delle utilità attese dal bene, presupponendo naturalmente il suo miglior utilizzo possibile.

Pertanto, se si escludono le rare occasioni in cui – per la natura dei beni scambiati o per le caratteristiche degli operatori coinvolti – le transazioni si svolgono in presenza delle circostanze appena menzionate (o, sarebbe meglio dire, in assenza dei naturali costi di transazione, delle fisiologiche asimmetrie informative e delle possibili ripercussioni connesse alle relazioni tra gli agenti o al verificarsi di eventi esogeni), il valore non è un dato; piuttosto, esso discende da un processo di misurazione che giungerà ad una sintetica espressione delle utilità attese dal bene, presupponendo naturalmente il suo miglior utilizzo possibile (il cosiddetto *highest and best use*).

In taluni casi, l’*highest and best use* di un bene coinciderà con la sua cessione sul mercato (il cibo prodotto da una azienda di *food delivery*, ad esempio, è razionalmente destinato alla vendita). In altri casi, però, un’analisi dell’*highest and best use* imporrà di non vendere il bene, bensì di utilizzarlo assieme ad altre risorse per sfruttare le conseguenti sinergie di natura sia tecnica sia economica (si pensi, ad esempio, per restare in tema, al mezzo di trasporto utilizzato dal fattorino per la consegna del cibo ai clienti). Anche in quest’ultima circostanza – pur non essendoci alcuna volontà di vendita –, il valore del bene coinciderà con il presumibile prezzo scambiato in un mercato attivo, tra parti consapevoli, indipendenti e disponibili. In tal caso, però, il valutatore dovrà immaginare che – a transazione avvenuta – il potenziale acquirente continuerà ad utilizzare il bene in modo analogo al suo precedente possessore, così da ottenere il massimo beneficio possibile dallo scambio. Si è costretti, dunque, ad ipotizzare uno scambio potenziale per la valutazione di un bene non destinato, in realtà, alla vendita.

Giunti a questo punto, non sfuggirà al lettore che **la pretesa di determinare un valore oggettivo di un bene** – indipendente dalle caratteristiche peculiari dei soggetti coinvolti nelle transazioni e, quindi, più informativo rispetto ai prezzi effettivamente scambiati – **si scontra con l’indeterminatezza insita nei passaggi richiesti per la sua misurazione** (dalla definizione dell’*highest and best use*, alla stima del prezzo potenzialmente scambiato tra razionali operatori del mercato) ed implica un giudizio professionale da parte del valutatore che, qualora non compreso o non condiviso dal destinatario dei *report* aziendali, rischia di svuotare di qualsiasi significativo i risultati ottenuti.

Dopo oltre cento anni, quanto affermato da Lord Henry appare quindi ancora attuale e deve risuonare da monito per i ricercatori in economia aziendale, il cui compito – indagando sulle diverse strade di determinazione del valore – risiede nel migliorare la comunicazione economica d’azienda, per una corretta stima del patrimonio e del risultato periodicamente conseguito.

Per saperne di più

T. Lee, *Income and Value Measurement: Theory and Practice*, International Thomson Business Press, London: 1996.

G. Levne, G. Markanian G. (a cura di), *The Routledge Companion to Fair Value in Accounting*, Routledge, London: 2018.

Valutazione

Francesco Pastore [docente di Econometria]



Se si cerca “valutazione” in Wikipedia, la celebre enciclopedia online, si trovano oltre dieci voci diverse associate alla parola. La valutazione ha ormai molti ambiti di applicazione, dal privato al pubblico, dalla finanza alle imprese, dagli sport alla ricerca e alla didattica e, non di meno, alle politiche pubbliche.

Non credo di sbagliare dicendo che la valutazione fa parte più della tradizione culturale anglosassone, empirista e positivista, che di quella italiana, tradizionalmente idealista. In Italia si fa poca valutazione, poca non solo rispetto ai paesi anglosassoni – prima di tutto Stati Uniti e Regno Unito, ma anche Canada e Australia –, ed ai paesi dell’Europa Centrale e Settentrionale – Germania, Danimarca, Olanda –, ma anche rispetto a molti paesi in via di sviluppo.

Forse sotto la spinta delle organizzazioni internazionali, quali la Banca Mondiale, il Fondo Monetario Internazionale e le Nazioni Unite, fra gli altri, molti programmi di intervento realizzati nei paesi in via di sviluppo sono sottoposti ad attenta valutazione degli effetti. Le classi dirigenti di molti paesi in via di sviluppo stanno dimostrando così una grande maturità, esprimendo pareri sulle politiche solo quando è disponibile un’evidenza empirica rigorosa.

Solo in questo modo si può capire se una politica è stata efficace o meno. Spesso, una politica è efficace nel raggiungimento di obiettivi diversi da quelli previsti. Talvolta gli obiettivi previsti non si sono raggiunti perché la politica non è stata elaborata in modo adeguato e bastano alcune piccole modifiche per renderla efficace. È proprio grazie a studi di valutazione che gli interventi vengono abbandonati immediatamente oppure rifinanziati, spesso con delle modifiche per farli essere più efficaci.

In un numero crescente di paesi, si stanno costituendo istituti governativi e/o non governativi ed indipendenti che si occupano specificamente della valutazione di tutte le politiche pubbliche. Tali istituti, che fanno da paio agli istituti di marketing per il settore privato, occupano centinaia di ricercatori esperti di tecniche e metodologie della valutazione. Altri docenti e ricercatori esterni collaborano alle attività di questi istituti di valutazione sia per migliorare sempre di più le metodologie di valutazione che per elaborare studi di specifici programmi pubblici.

In Italia, troppo spesso, per giudicare se un intervento di politica economica, che è costato milioni di euro, è valido o meno tendiamo ad affidarci quasi esclusivamente alle nostre convinzioni politiche ed ideologiche, ignorando l’evidenza empirica.

In genere, **se siamo liberali** siamo contrari a qualunque intervento pubblico, andando così anche contro la teoria liberale che ormai riconosce senza problemi l’esistenza di fallimenti del mercato che giustificano un intervento pubblico. **Se siamo invece interventisti** o keynesiani, siamo sempre favorevoli all’intervento pubblico anche se quest’ultimo è fallito miseramente o ha prodotto addirittura effetti contrari a quelli attesi in base alle nostre visioni politiche o ideologiche.

Un esempio classico di intervento che suscita da sempre animatissimi dibattiti è quello relativo alla deregolamentazione del mercato del lavoro. Alcuni la propugnano strenuamente come un tassello fondamentale per rilanciare l’occupazione e agevolare gli investimenti delle imprese, così come altri la avversano fieramente considerandola non solo inutile, ma dannosa per la tutela dei diritti dei lavoratori.

Chi crede nella valutazione non prende una posizione netta fra queste due visioni contrapposte. Entrambe hanno argomenti convincenti a favore e contro. Innanzi tutto, bisogna chiedere che si misuri il grado di flessibilità, per capire se è vero che il paese ha un mercato del lavoro davvero meno flessibile di altri.

Poi occorre vedere se effettivamente una maggiore flessibilità del mercato del lavoro porta maggiore occupazione oppure no, guardando l'evidenza empirica disponibile sull'impatto occupazionale di una maggiore o minore flessibilità. E se dati statistici affidabili non ci sono, semplicemente conviene sospendere il giudizio.

Questo vale per ogni tipo di politica pubblica. **Chi crede nella valutazione, non entrerà nel dibattito ideologico a favore o contro questo o quell'intervento pubblico.** Piuttosto, chiederà di vedere i dati statistici sull'efficacia di quell'intervento su alcune variabili di risultato.

Invece, in Italia, si tende troppo spesso a lasciare in vita politiche inefficaci e cancellare quelle efficaci, proprio perché mancano valutazioni adeguate. È un bene pertanto che sempre più, anche in Italia, l'operato del settore pubblico sia sottoposto a valutazione. Mancando il mercato, nel settore pubblico gli utenti non possono esprimere le loro preferenze, il che non consente all'operatore pubblico di soddisfare pienamente le esigenze dell'utenza. Allora, per capire se l'utenza è pienamente soddisfatta, occorre valutare l'uso che di quel servizio si fa e i risultati del servizio.

La valutazione è diversa dal monitoraggio. Quest'ultimo, consiste nell'osservazione continua dell'attuazione della politica: quanto si spende; quanti interventi si realizzano; con quale frequenza; quanti soggetti sono coinvolti e così via. Il monitoraggio serve per verificare che la politica sia realizzata effettivamente secondo i piani.

La valutazione d'impatto, invece, consiste nell'individuare l'effetto "causale" di certi interventi su determinate variabili di risultato (*outcome variables*) o gruppi obiettivo (*target groups*). Con un esempio, tutto sarà più semplice. Immaginiamo di voler fare un programma di formazione professionale per accrescere la probabilità di trovare lavoro dei giovani disoccupati sotto i 29 anni residenti in una certa regione. Il nostro intervento, talvolta chiamato trattamento, con linguaggio mutuato dalla medicina, dove le metodologie di valutazione si sono sviluppate per prime, è la formazione professionale; il gruppo obiettivo è costituito dai giovani disoccupati sotto i 29 anni della regione in questione; e l'obiettivo è la percentuale di chi trova lavoro fra loro.

Possiamo definire un impatto lordo e un impatto netto. Il primo è dato semplicemente dalla percentuale di coloro che appartengono al gruppo obiettivo che trovano lavoro. Il secondo è di più complessa determinazione e va definito rispetto ad una situazione che si chiama "**controfattuale**", vale a dire la situazione che si verificherebbe se non ci fosse stato l'intervento. Questo è il modo di ragionare degli esperimenti della fisica, in cui gli eventi oggetto di studio possono essere riprodotti. In genere, però, nei fenomeni sociali, la situazione controfattuale è impossibile da realizzare poiché non potremo mai osservare la stessa persona ad un anno avendo seguito il corso di formazione professionale e non avendolo seguito.

In questo caso, si cerca di riprodurre una situazione quasi-sperimentale. Si cerca, cioè, un gruppo di individui il più possibile simili a quelli che hanno seguito i corsi di formazione professionali, ma che non hanno seguito il corso (cosiddetto gruppo di controllo o *control group*) e si osservano ad un anno di distanza. Si ottiene la percentuale di coloro che nel gruppo di controllo hanno trovato lavoro e la si confronta con quella di chi ha seguito il programma di formazione professionale.

La politica sarà considerata efficace se la seconda probabilità supera la prima. La maggiore probabilità di trovare lavoro di chi ha seguito il corso rispetto a chi non l'ha seguito si chiama effetto netto dell'intervento.

Una buona valutazione richiede un'adeguata raccolta dei dati statistici e va perciò programmata in anticipo, prima ancora dell'attuazione stessa della politica. Se non si predispose prima dell'intervento un accurato piano di raccolta dati, poi sarà difficile in un secondo momento trovare tutte le informazioni necessarie.

La valutazione dovrebbe essere considerata parte integrante di ogni politica, come ormai accade in molti paesi più avanzati.

L'Unione Europea a volte richiede a chi presenta un progetto per un finanziamento di individuare gruppi target e di controllo, variabili obiettivo e metodologie di indagine per lo specifico intervento. Credo che questa sia la direzione giusta e anche il governo Italiano e le regioni, che hanno sempre più voce in capitolo nell'attuazione delle politiche, dovrebbero fare lo stesso.

Per saperne di più

A. La Spina e E. Espa, *Analisi e valutazione delle politiche pubbliche*, Il Mulino, Bologna: 2011.

A. Lippi, *La valutazione delle politiche pubbliche*, Il Mulino, Bologna: 2007.

G. Moro, *La valutazione delle politiche pubbliche*, Carocci, Roma: 2005

Il **Dipartimento di Economia** dell'Università della Campania Luigi Vanvitelli è nato nel 2012, per effetto della riforma universitaria, dalla trasformazione della Facoltà di Economia, istituita nel 1991, fondendo i due dipartimenti allora esistenti.

Il Dipartimento ha sede a **Capua**, in un antico convento sulle rive del Volturno, Santa Maria delle Dame Monache, diventato nell'Ottocento una caserma dell'esercito borbonico e ora restituito alla produzione di conoscenza e all'alta formazione.

Il Dipartimento offre due corsi di laurea – in **Economia aziendale** e in **Economia e Commercio** – e due corsi di laurea magistrale – in **Economia e management** (con tre profili: *Management e controllo* | *Dottori commercialisti* | *Marketing*) e in **Economia, finanza e mercati**.

Per le sue attività di ricerca, è considerato fra i Dipartimenti più autorevoli del Mezzogiorno nel campo degli studi aziendali, economico-quantitativi, giuridici. Nel 2017 è stato selezionato dal Ministero dell'Università e della Ricerca fra i 180 **dipartimenti italiani di eccellenza**.

I suoi corsi di laurea attirano moltissime **matricole** e sono fra i percorsi formativi offerti dall'Università Vanvitelli con il maggior numero di immatricolati. Quasi 700 sono le matricole dell'ultimo anno; oltre 300 gli iscritti al primo anno delle lauree magistrali. Al 31 marzo 2018, **il Dipartimento conta 62 docenti e circa 3 mila studenti iscritti**.

Il **tasso di occupazione** dei suoi laureati a 1 anno e a 3 anni dalla laurea è in linea con le medie nazionali e superiore a quello di altre università del Mezzogiorno.

Il Dipartimento è sede del **Dottorato di Ricerca** in Imprenditorialità e Innovazione, in partnership con l'Università di Napoli Parthenope, e dello **StartUpLab**, impegnato a promuovere nuova imprenditorialità fra gli studenti e i docenti dell'Ateneo. Attraverso una rete fitta di collaborazioni con altre università europee, incoraggia i suoi studenti a vivere un'esperienza di studio all'estero con i **programmi Erasmus**.

Fin dalla sua costituzione, il Dipartimento offre **servizi di consulenza e di alta formazione** per imprese e istituzioni del territorio e collabora con le **scuole** in attività di orientamento attraverso laboratori didattici e altre forme di sperimentazione.

Vitamina E è un **temporary magazine** che raccoglie idee, pensieri, riflessioni dei docenti del Dipartimento. Se c'è una parola che vi interroga, vi incuriosisce, vi spaventa, vi affascina, scrivete pure a vitamina.economia@unicampania.it.

Credits

André Francois	<i>criptovalute</i>
Caleb Johnson	<i>decisioni</i>
Oscar Keys	<i>fiducia</i>
Felix Russell Saw	<i>fiducia</i>
Tim Marshall	<i>incertezza</i>
Pan Xiaozhen	<i>ingegni</i>
Clarisse Meyer	<i>ingegni</i>
Gaelle Marcel	<i>ingegni</i>
Jehyun Sung	<i>leadership</i>
Montse Monmo	<i>Mezzogiorno</i>
Stephen Di Donato	<i>museo</i>
Steven Spassov	<i>museo</i>
Edoardo Busti	<i>performance</i>
Fabian Blank	<i>valore</i>
Samuel Zeller	<i>valutazione</i>