

Nascerà a Sulmona un centro nazionale di formazione per macellai

Ecco la scuola della bistecca

L'assessore Diego Bucci ha avuto l'ok da Confesercenti



Sorgerà nella città dei confetti una scuola nazionale di formazione per macellai, lo ha assicurato l'assessore Diego Bucci

di **BARBARA
DELLE MONACHE**

SULMONA — La città dei Confetti e di Ovidio ospiterà una scuola nazionale di gastronomia e macelleria. Questo è quanto è stato annunciato ieri mattina dall'assessore diessino, Diego Bucci al termine dell'incontro con Federesercenti Abruzzo. L'iniziativa si occuperà degli aspetti comportamentali e di quelli più tecnici relativi alla professione del macellaio di cui sembra esserci molta richiesta. «L'obiettivo della "Scuola di macelleria" — ha sottolineato l'assessore comunale di Sulmona Diego Bucci — è quello di divulgare l'enogastronomia italiana con particolare attenzione alle tradizioni abruzzesi invogliando tutti gli appassionati ad apprendere le tecniche». Insomma una vera e propria "Università della Bi-

stecca" dove si potranno seguire i corsi di lezione che saranno composti di una parte teorica e di una pratica. Ma la formazione non si ferma qui, infatti, sono previste anche lezioni di approfondimento sulle tecniche di esposizioni delle carni al momento della vendita. Proprio per questo già si sta pensando ad eventi collaterali da preparare durante le manifestazioni più importanti della città come la Giostra Cavalleresca. La struttura che potrebbe ospitare la scuola è quella dove attualmente opera la Croce Rossa Italiana. Una scelta caduta su Sulmona che ha dovuto combattere con altre candidature eccellenti quali quella di Roccaraso. Si tratta di un progetto che potrà portare un importante indotto alla città di Ovidio. L'assessore Bucci si dice convinto ed è tutto pronto per far partire il progetto.

Università**Impianti
sportivi Adsu
a disposizione
degli studenti**

CHIETI

DAL 2 gennaio gli studenti dell'università «D'Annunzio» potranno usufruire degli impianti sportivi dell'Adsu (l'Azienda per il diritto agli studi universitari di Chieti). Si tratta di due campi polivalenti e di un campo di calcetto in erba sintetica. Lo ha annunciato ieri mattina in conferenza stampa il presidente dell'Adsu, Massimiliano Pignoli, il quale ha provveduto ad affidare la gestione delle strutture alla Minervasas, la società che le gestirà per i prossimi sei anni e che si è impegnata anche a effettuare alcune migliorie tra cui la copertura di uno dei campi. Gli impianti sportivi, che comunque sono a disposizione anche di una utenza extrauniversitaria, ospiteranno inoltre corsi di tennis, calcetto, pallavolo e pallacanestro candidandosi così a forte punto di riferimento per chi pratica attività sportiva. Pignoli ha inoltre detto che l'azienda sta cercando di aumentare, dagli attuali 170, i posti della mensa universitaria di Chieti.

IL GIORNALISTA

A poche settimane dall'inaugurazione della Scuola di giornalismo dell'Università di Salerno, è stato pubblicato il settimanale "Il Giornalista", in questi giorni in edicola, diretto da Biagio Agnes. Venti quattro pagine con racconti, testimonianze e interviste. Ad aprire il primo numero è la lezione del direttore de **Il Sole 24 Ore**, Ferruccio **Pasquino**. Interventi di Agnes, Antonio Ghirelli, Raffaele Nigro, Emilio D'Agostino, **Alimondo Pasquino** e Annibale Elia. "Il giornalista" alterna firme importanti a quelle dei venticinque giovani che stanno così sperimentando sul campo cosa significa diventare giornalisti e come si lavora in una redazione.



Cervelli in fuga. New York, uno dei big delle scoperte sul cancro è romano. È già nella lista dei candidati al Nobel

«Sono come un calciatore che gioca all'estero L'Italia? Manca l'entusiasmo per la ricerca»

Pier Paolo Pandolfi: a Napolitano ho suggerito brevetti e agevolazioni fiscali

DAL NOSTRO INVIATO

NEW YORK — Un'occhiata ai «suoi ragazzi», età media 30 anni, il presente e il futuro della ricerca: «Qui gli italiani vengono scelti per meriti acquisiti, non hanno problemi di baronie e scarsi finanziamenti, e così liberano la creatività. In Italia questa dote è repressa, e i ricercatori sono sfiduciati. Il nostro Paese non è impazzito, ha perso l'entusiasmo».

La missione possibile di Pier Paolo Pandolfi è «vincere il cancro»: «Sembra di essere dentro Star Trek, mangiamo pizze, beviamo caffè americani, discutiamo con accenti diversi, abbiamo passaporti differenti, ma l'obiettivo è uno solo, meraviglioso: risolvere il problema».

Sempre in maniche di camicia, il comandante Pandolfi ha 43 anni. Romano, già incluso in una lista di candidati al Nobel, laurea a Perugia, ha trascorso tre anni a Londra, dal '94 è negli Stati Uniti. La plancia della sua Enterprise è nella sala riunioni del laboratorio di Biologia molecolare e sviluppo che dirige al Memorial Sloan Kettering Cancer Center, il più importante istituto al mondo per la ricerca e la terapia antitumorali, al 1.250 della First Avenue a New York.

I suoi «ufficiali» sono 34 scienziati che arrivano dai quattro angoli del mondo, lingue e passaporti diversi. Dieci gli italiani, compresa la moglie, Letizia Longo. Oltre a talento, competenza e fantasia, hanno un'altra arma vincente: l'entusiasmo della volontà, l'eroico furore di chi ama l'uomo. Ogni strategia è lecita, compresa la rivoluzione culturale della ricerca: capire il difetto delle cellule maligne per poterle riparare con farmaci personalizzati, in combinazione o in sequenza.

L'équipe di Pandolfi sta collezionando successi. Ora lavorano alla definizione del genoma della cellula tumorale. Il prossimo traguardo: tre ricerche sulla funzione e la regolazione del gene *Pten*, importantissimo per la soppressione dell'insorgenza del tumore.

Pandolfi e i suoi fanno i conti con i tagli federali al budget per la ricerca: la guerra in Iraq non fa sconti neppure a loro. «Ma, per fortuna — spiega lui — andiamo avanti ugualmente perché ci sono le donazioni dei privati e i profitti ricavati dai brevetti rilasciati per le nostre scoperte». In Italia, però, la situazione è diversa. «Ma sì, l'ho detto anche al presidente Napolitano: ci sono pochi fondi per la ricerca? E allora si dovrebbero aumentare le agevolazioni fiscali per chi vuole donare soldi: l'8 per mille è già qualcosa, ma non basta. Qui c'è gente che regala anche 100 milioni di dollari *una tantum*. Ma il 50% è *tax deductible*.

È come se la donazione valesse il doppio».

E con i «cervelli in fuga» come la mettiamo? Anche lei ha girato mezzo mondo. «Io non mi sento uno in fuga, anche se Roma, il quartiere Prati in particolare perché ci sono nato, mi mancano tantissimo. Volevo curare il cancro e sono andato dove me lo facevano fare. Dove le risorse permettevano di perseguire questo scopo».

Gli *italian guys* adorano *doc* Pandolfi: «È uno spaccaballe tremendo, ma è non ha eguali. Si comporta con noi come un fratello maggiore. Vuole vincere il cancro, noi pure. Ci riusciremo. Stiamo passando dalla rottamazione delle auto — chirurgia e chemioterapia, che però distrugge anche i tessuti sani — alla riparazione dei meccanismi con terapie personalizzate. Vogliamo capire come i geni mutanti si parlano tra loro. Ci infiltreremo nel "network maligno" delle cellule alterate con farmaci che agiranno come "cavalli di Troia"».

Pandolfi riempie di formule una grande lavagna, i *guys* aggiungono le loro. E' il tavolo di lavoro, il «pensatoio». Certo qui, al contrario dell'Italia, gli scienziati guadagnano bene. «Sì, è vero: si guadagna bene. Lo scienziato è inserito in un meccanismo molto simile a quello dei campioni di calcio: le università cercano di rubarsi i talenti facendo offerte al rialzo. Il mercato è basato sulla qualità anziché sullo stipendio fisso».

Ma c'è rischio di precariato. «In un certo senso, sì. Quello che perdi negli Stati Uniti, in maniera radicale, è il concetto del lavoro garantito, tanto caro ai nostri sindacati. Qui te lo scordi il posto fisso, ce l'hai solo dopo migliaia di controlli e allora diventi *full professor*, docente ordinario. Non ti possono licenziare, ma altri ti possono reclutare. E come se Maldini, dopo una vita a Milan, passasse alla Juve perché lo pagano di più. Il gioco è: dinamicità e fluidità del mercato del lavoro basato sul merito».

In sostanza, ti comprano perché

arrecchi prestigio, con ricerche e scoperte. «E crei *business*. Tutti hanno il loro profitto: le università perché attraggono studenti-modello, gli istituti di ricerca perché brevettano le scoperte, gli scienziati con i proventi dai brevetti, le aziende farmaceutiche con i maggiori guadagni».

«Anche questo l'ho suggerito a Napolitano: bisogna sveltire le pratiche dei brevetti, perché in Italia è tutto più difficile. Qui, invece, è prassi quasi quotidiana. Chi fa una scoperta, va dagli avvocati dell'istituto e chiede il *patent* per l'invenzione, cioè il brevetto per il risultato della sua ricerca. Dopo un'istruttoria molto meticolosa, se hai successo, il ricercatore guadagna, l'istituto di ricerca pure. Non mi pare né scandaloso né complicato».

Un messaggio ai malati? «Sì. Lottare sempre. Perché ogni giorno può essere quello buono e la battaglia si vince *step by step*, passo dopo passo, non tra cinque-dieci anni come dice qualche fesso di politico. Ci sono 50-100 molecole attualmente in sperimentazione, non solo in America, ma anche in Europa. Non c'è dubbio che tra due anni ne sapremo di più».

Uno sguardo dalla finestra. Anzi, dall'oblò al decimo piano sull'Upper East Side. Come dire: un altro pianeta.

Maurizio Natta

EUROPA ■ OTTO LANDER HANNO APPROVATO L'INSERIMENTO DI TASSE UNIVERSITARIE: RATE FRA I 500 E I 700 EURO A SEMESTRE

C'era una volta l'università gratuita. La Germania gira pagina

ALESSANDRO BELLARDITA
MANNHEIM

Le tasse universitarie inserite quest'anno dalla maggior parte dei Länder mettono a dura prova le tasche degli studenti, sottoposti a forti pressioni non solo a causa del sovraccarico didattico, ma anche a seguito del sempre più difficile finanziamento degli studi.

Il documentario di Martin Keßler, intitolato "Kick it like Frankreich", mostra le manifestazioni degli ultimi mesi nell'Assia e dimostra allo stesso tempo a cosa sono servite: a niente, viste le reazioni del governo federale, dei singoli Länder e dei comuni, che si muovono nella direzione opposta. Sono otto i Länder che hanno già inserito le tasse universitarie. Ammontano dai cinquecento ai settecentocinquanta euro al semestre e per molti studenti l'unica alternativa è il credito bancario, con interessi che vanno dal tre al sette per cento. Il cosiddetto *Bafög*, vale a dire il sussidio da parte dello stato agli studenti bisognosi, non può risolvere i problemi legati all'aumento dei costi per lo studio.

Solo un quarto degli studenti lo riceve e tra questi solo il sette per cento percepisce l'intero budget, pari a quattrocentocinquanta euro al mese. Inoltre gli studenti che ricevono il *Bafög* non sono esenti dal pagamento della tassa universitaria. Stessa cosa vale per coloro che godono di una borsa di studio: le tre principali fondazioni – la Conrad-Adenauer-Stiftung, la Friedrich-Ebert-

Stiftung e il Cusanuswerk – hanno provato invano a far cambiare idea ai governi regionali. Troppe sarebbero le eccezioni e si verificherebbe un'esplosione delle spese amministrative per poter evadere tutte le ri-

lezioni universitarie.

La Cdu è stata in prima linea nell'approvare l'inserimento delle tasse universitarie. La Spd, che nel 2002 aveva addirittura approvato una legge che vietava questa

possibilità, ha dovuto rassegnarsi davanti alla sentenza da parte della corte costituzionale, che nel 2005 ha bocciato tale legge, dando il via libera allo studio a pagamento. Le tasse – così il coro delle voci cristiano-

democratiche – saranno utilizzate per migliorare i servizi universitari, l'offerta didattica e i servizi tecnici delle università.

Miglioreranno gli orari d'apertura delle biblioteche, aumenteranno i tutor per gli studenti neoiscritti e ad ogni studente sarà re-

Una legge della Spd del 2002 vietava le tasse negli atenei, ma la corte costituzionale nel 2005 ha aperto le porte allo "studio a pagamento"

chieste d'esenzione.

«Ogni giovane ha diritto a studiare», è una delle frasi più in voga tra i politici tedeschi quando si parla del finanziamento delle università e della precaria situazione economica e sociale degli studenti. Una frase eloquente ma allo stesso tempo lontana mille miglia dalla realtà. Una realtà che vede oltre l'ottanta per cento degli studenti costretto a lavorare almeno sessanta ore al mese per poter sopravvivere e far fronte al continuo incremento dei costi che accompagnano lo studio. Le spese per i libri, per i corsi di lingua e per i *repetitorium* si aggiungono a quelle per il sostentamento.

Tutto questo con soli trecentocinquanta euro al mese, in media, a disposizione. Ci vuol poco per capire che il tenore di vita è basso e che ogni decisione da parte degli studenti è presa con la consapevolezza del piccolo budget a disposizione.

Facile comprendere anche le motivazioni delle loro proteste, che oramai ogni settimana si affiancano alla quotidianità delle

Nonostante le proteste, gli studenti sono rimasti inascoltati: per molti di loro diventa ancora più difficile sostenere le spese degli studi universitari

so possibile l'acquisto di un computer portatile. Tutte promesse che finora non hanno lasciato traccia di realizzazione. Anzi, si osserva con preoccupazione la scomparsa del modello humboldtiano dell'università, caratterizzato da una vasta offerta didattica, dall'interdisciplinarietà e dal contenuto spiccatamente umanistico delle singole materie. Sempre più atenei sono disposti ad affinare il proprio profilo, a specializzarsi a dis-

capito delle scienze umane. L'università di Mannheim chiuderà la facoltà di filosofia per incentivare quella di economia. A Berlino, a Marburg e a Colonia si discute in merito a ulteriori possibilità di risparmio, che inevitabilmente porteranno al ridimensionamento di istituti di ricerca e di ricercatori. Di conseguenza sono sempre meno gli studenti che una facoltà può ospitare, troppe le lezioni che un professore deve tenere con centinaia di studenti. A Heidelberg sono oltre quattrocento gli studenti che al primo semestre frequentano le lezioni schiacciati in un'aula, in parte seduti a terra, altri addirittura in piedi.

Le soluzioni studiate in parlamento sono poco efficaci: il cosiddetto "Patto per le università", approvato dal governo il 13 dicembre scorso, prevede un finanziamento di cinquecentocinquanta milioni fino al 2010 e ulteriori novantamila posti per i nuovi iscritti all'università. Non pochi ma pochissimi, se si considera che tuttora circa due milioni di studenti sono iscritti nelle università, nelle accademie professionali (*Berufsakademie*) e negli istituti superiori di qualificazione professionale (*Fachhochschule*). Nel 2011 – secondo un rapporto dell'ufficio federale per le statistiche – supereranno i due milioni e mezzo.

Insomma, il sistema universitario tedesco è in crisi e un'impellente riforma deve tener conto delle esigenze degli studenti e delle loro scarse risorse economiche.

INTERVISTA | Charles Fombrun

«Una buona fama fa bene al business»

di Franco Vergnano

Una buona fama giova agli affari, sostiene Charles Fombrun, un haitiano di 53 anni, docente alla Stern School of Business di New York e direttore del Reputation Institute, l'autorevole organismo Usa che studia la cultura d'impresa e fa la classifica delle aziende più rispettate.

Professor Fombrun, perché si parla di reputazione e non più di immagine oppure notorietà?

L'immagine si riferisce agli aspetti più superficiali della percezione. La reputazione riconosce invece il valore economico delle risorse intangibili. In passato, le pubbliche relazioni hanno enfatizzato la manipolazione superficiale di eventi per costruire immagini favorevoli. Le Pr non poggiano su una teoria economica coerente della creazione di valore. Il paradigma della reputazione mette in relazione le percezioni degli stakeholder, le iniziative aziendali e il valore economico.

Come si misura la reputazione? Esistono metodologie specifiche?

In passato c'era carenza di strumenti coerenti e comparabili di misurazione. Da qui la decisione del Reputation Institute di costruire un modello per consentire appunto il controllo sistematico e comparativo della reputazione. Abbiamo definito un'interpretazione condivisa di ciò che la reputazione significa attraverso interviste e focus group. La maggior parte delle persone intende la reputazione negli stessi termini: ammirazione, fiducia, un feeling positivo, "word of mouth" (passaparola) favorevole. Questo è quello che misuriamo. Ma per capire il "perché" dobbiamo costruire strumenti di misurazione più dettagliati. Il nostro punteggio si basa su sette dimensioni e 23 attributi. Il loro peso può variare a seconda del settore e del Paese.

Qual è l'impatto della reputation sui bilanci aziendali? E sulla valutazione delle aziende?

Le risorse intangibili sono spesso la parte più cospicua del valore di un'impresa: mediamente il 65% per le società della classifica Fortune 500, e fino all'80-90% per molte marche. La ricerca che collega i rating al valore di mercato indica una corrispondenza di uno a uno: un aumento nella reputazione del 10% è associato a un incremento nel valore di mercato della stessa entità.

Esistono delle evidenze empiriche che



Charles Fombrun, direttore Reputation Institute

«Un rigoroso modello scientifico con trenta superindicators per misurare l'immagine e il peso delle risorse intangibili»

mettano in correlazione diretta la reputazione con il business?

Una buona reputazione tende a predisporre bene tutti gli interlocutori dell'impresa portando così una maggiore propensione a comprare i suoi prodotti o ad attirare i talenti e a rendere più a buon mercato il costo del capitale.

In chiave di corporate culture, che considerazioni si possono fare sulla reputazione?

La reputazione riflette alcuni aspetti della cultura aziendale, anche se spesso distorti o rifratti. Più in generale, la reputazione è strettamente legata alle risorse intangibili di una società. Molti contabili resistono all'idea di indicare le risorse intangibili in bilancio, eccetto quando siano state acquisite sul mercato. A volte, a fronte di un'acquisizione, l'acquirente paga un premio sul valore del capitale dell'impresa inglobata, riconoscendo così esplicitamente il peso delle risorse intangibili. In questo caso il valore viene inserito nell'attivo, e ammortizzato in 10-20 anni. I marchi sono componenti della reputazione, e non viceversa. La reputazione di un'impresa è almeno tanto grande quanto la somma del valore dei suoi marchi.

A Barilla il «primato della reputazione»

Per i ricercatori è la società più rispettata davanti a Lego, Lufthansa, Ikea, Michelin e Toyota

Per lustri si è chiamata "immagine". Che per forza di cose doveva essere "bella", una definizione sufficientemente generica, abbastanza superficiale ed effimera. E alla quale lavoravano alcune disinvoltate ed estroverse signore della Milano o della Roma bene che avevano riconvertito il proprio salotto alle Pubbliche relazioni o qualche "spin doctor" dei "Public affair". Poi la cultura d'impresa, una disciplina sempre più sofisticata che sta trovando nuovi proseliti al di là dei cambiamenti organizzativi, ha cominciato a coinvolgere sociologi ed economisti che hanno abbracciato la lente dell'antropologo, teorizzando così che ogni azienda ha una propria reputazione, anche se non lo sa. La fama di un'organizzazione si misura oggi in maniera scientifica con sofisticate metodologie. Si costruisce e si conquista giorno dopo giorno in base ai comportamenti tenuti sul mercato nei confronti della clientela, dei fornitori, dei dipendenti, della comunità, degli azionisti, in una parola di tutti i portatori di interesse che gli americani chiamano "stakeholder".

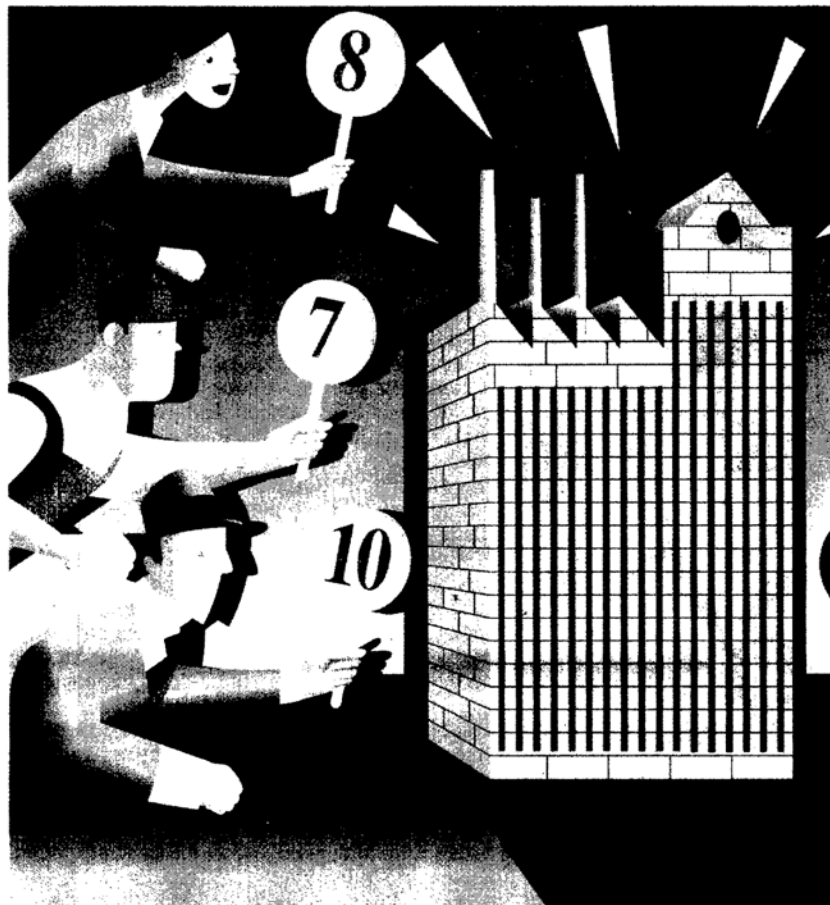
La reputazione, cioè la percezione da parte dei molteplici interlocutori aziendali di quei valori positivi associati al prodotto/servizio e al marchio, pesa sulla capacità di un'impresa di creare valore e di continuare a produrre utili nel medio periodo.

Nel lungo termine, la reputazione di un'impresa tende a riflettere — in modo più o meno accurato — i valori che ne guidano le scelte e i comportamenti, nel bene come nel male. La cultura di un'impresa rappresenta quindi una delle determinanti prime della sua reputazione. Nel medio-lungo periodo, una buona reputazione si costruisce soprattutto offrendo prodotti e servizi affidabili e di qualità, comportandosi in modo serio e responsabile, e comunicando in maniera trasparente e aperta con tutti i propri interlocutori.

La fama, un tempo si sarebbe detto la no-mea, che si è costruita un'impresa influenza la sua capacità di attrarre nuovi clienti, azionisti, talenti, fornitori e altri partner industriali e commerciali affidabili. Un costante monitoraggio e un'attenzione nel gestire la propria reputazione rappresentano leve chiave per costruire, mantenere o rafforzare il consenso dei diversi interlocutori sociali. La diversità, quando non il contrasto, degli interessi che ruotano attorno a un'impresa, tuttavia, porta di fatto alla formazione di una pluralità di attese e giudizi non sempre convergenti.

Una decina di anni fa, per iniziativa di un docente della Stern School of Business della New York University, è stato fondato il Reputation Institute Usa, l'autorevole osservatorio internazionale che ha cominciato a studiare il fenomeno, in verità insieme ad analoghe iniziative sviluppate in parallelo da altri attori della business community.

Il rapporto 2006 stilato dai consulenti Usa sulla base di un'indagine effettuata in una ventina di Paesi ha permesso di compilare una classifica internazionale. Dove l'Italia non sfi-



gura affatto. Anzi. Sul podio delle società con la miglior reputazione è salita la Barilla. L'azienda di Parma, guidata dalla quarta generazione rappresentata dai fratelli Guido, Paolo e Luca, ha saputo conquistare la leadership mondiale. Un successo che forse premia anche l'impegno della famiglia che nel 1979 si era ricomprata le azioni dalla Grace.

E così il made in Italy ha battuto colossi internazionali del calibro di Lego, Lufthansa, Ikea, Michelin, Toyota. Ma non basta: tra le prime 40 imprese a livello globale troviamo anche Ferrero, Luxottica e Coop, come evidenziano le tabelle pubblicate qui sopra.

Ma come si è arrivati a compilare questa classifica? Lo spiega Davide Ravasi, docente all'Istituto di Strategia ed economia aziendale dell'università Bocconi di Milano, che è in sostanza il partner italiano del Reputation Institute di New York. La ricerca ha misurato la reputazione di 600 imprese nei Paesi d'origine: «In altre parole — dice Ravasi — abbiamo cercato di capire il livello di stima, ammirazione e fiducia. Si è partiti dal fatturato (e questo spiega, ad esempio, l'assenza della Ferrari). La classifica finale è stata ottenuta dopo aver "normalizzato" i risultati per correggere le distorsioni dei vari Paesi e il diverso livello

di severità dei giudizi. La leadership di Barilla non vuol quindi dire che la società sia in assoluto la "più amata al mondo", ma che il pubblico italiano ha una considerazione di Barilla che supera la stima di cui godono tutte le altre imprese, nei rispettivi Paesi d'origine. In altre parole, questi risultati ci dicono che Barilla gode in Italia di una reputazione e di una popolarità superiore a quella di cui godono, ad esempio, Lego in Danimarca, Ikea in Svezia o Johnson & Johnson negli Stati Uniti».

Al di là delle classifiche, si può usare la fama conquistata a duro prezzo come leva manageriale? La reputazione può essere sfruttata come ogni altra risorsa e può rappresentare un importante punto di forza per sostenere la promozione dell'impresa e dei suoi prodotti verso tutti gli "stakeholder" interni ed esterni all'azienda. In primo luogo va però garantita da enti esterni che certifichino la qualità dell'azienda o dei suoi prodotti; si pensi ad esempio alle società di rating o agli indicatori che indicano la sicurezza o l'affidabilità degli autoveicoli. Fatto questo, «una buona reputazione — continua Ravasi — può offrire un supporto poderoso alla comunicazione aziendale, rassicurando gli interlocutori sulla credibilità delle sue affermazio-

ni. Spesso la reputazione di un'azienda è l'unica informazione su cui possiamo basarci per decidere se acquistarne un determinato prodotto o servizio».

Nell'Italia delle Pmi, che consigli si possono offrire agli imprenditori che non hanno un marchio forte? In primo luogo va chiarito che tutte le organizzazioni hanno una reputazione — alta o bassa — presso i loro stakeholder, all'interno di una comunità, un Paese o un network. La stessa cosa avviene per le persone e i professionisti: dentisti, medici, avvocati, piccoli imprenditori possono solo trarre vantaggi dalla gestione sistematica della loro reputazione: «Costruendo un proprio "brand personale" — conclude Ravasi — possono aumentare la loro visibilità, sviluppare "capitale reputazionale", da sfruttare per incrementare affari e influenza. Infatti, anche le piccole imprese godono di una reputazione presso i clienti, i fornitori e nel territorio in cui operano. La forza del paradigma della reputazione è che spinge anche chi non produce prodotti di marca a prestare attenzione alle percezioni e ai giudizi — o pregiudizi — diffusi sul proprio conto e a gestirli, valorizzarli o correggerli in modo adeguato».

F. V.

La classifica internazionale

Le società che hanno in assoluto la fama migliore secondo il punteggio "normalizzato" a livello mondiale

Posiz.	Ragione sociale	Punteggio	Posiz.	Ragione sociale	Punteggio	Posiz.	Ragione sociale
1	Barilla Holding (Italia)	87,79	11	Danfoss (Dk)	81,57	21	Aldi Group (Germania)
2	Lego Holding (Dk)	86,58	12	Aker (Norvegia)	81,33	22	Velux (Dk)
3	Lufthansa (Germania)	84,09	13	Johnson & Johnson (Usa)	81,07	23	PepsiCo Inc. (Usa)
4	Ikea (Svezia)	84,08	14	Philips (Olanda)	80,98	24	Novo Nordisk (Dk)
5	Michelin (Francia)	83,79	15	Migros Cooperatives (Ch)	80,91	25	Haier Group (Cina)
6	Toyota (Giappone)	83,15	16	Reitangruppen (Rema 1000) (Norvegia)	79,71	26	Kone Corp. (Finlandia)
7	A. P. Moller-Maersk (Dk)	83,15	17	Tesco Plc (Regno Unito)	79,65	27	Walt Disney (Usa)
8	Ferrero (Italia)	82,98	18	Bmw (Germania)	79,58	28	McCain Foods (Canada)
9	Samsung (Corea del Sud)	82,57	19	Honda (Giappone)	79,55	29	Mercadona (Spagna)
10	Kraft Foods (Usa)	81,82	20	Tata Group (India)	79,41	30	Grupo Bimbo (Messico)

I top 25 del made in Italy

Le prime aziende italiane per l'immagine

Punteggio	Posiz.	Ragione sociale	Punteggio	Punteggio	Posiz.	Ragione sociale	Punteggio
79,18	31	Luxottica Group (Italia)	77,68	85,6	66,7	Unipol	59,6
78,92	32	Coop Norge (Norvegia)	77,63	80,8	65,7	Enel	59,5
78,85	33	Coop Italia (Italia)	77,44	75,5	63,7	Poste Italiane	58,7
78,75	34	Airbus (Francia)	77,41	75,3	63,4	Alitalia	57,0
78,74	35	Raiffeisen Bank (Ch)	77,37	72,9	62,9	Rai	54,9
78,73	36	Robert Bosch (Germania)	77,26	70,0	62,1	Parmalat	54,5
78,65	37	Grupo Leche Pascual (E)	77,06	69,0	60,8	Autostrade	51,8
78,03	38	Canon (Giappone)	77,02	68,6	60,2	Ferrovie dello Stato	47,3
78,00	39	Woolworths (Australia)	76,98			Telecom Italia	45,5
77,86	40	Home Depot (Usa)	76,95				

Fonte: Reputation Institute Usa

**UFFICI PUBBLICI
PRODUTTIVITÀ E VALUTAZIONE**

Continua a far discutere la proposta di Ichino di istituire un nuovo organismo in grado di segnalare i comportamenti scorretti - Ma quali garanzie darebbe?

Chi controlla il nullafacente

di **Franco Debenedetti**

Per sanare lo scandalo dei nullafacenti nella Pubblica amministrazione, o inducendoli a comportamenti almeno decenti o ottenendone l'allontanamento, bisogna fissare un livello minimo di prestazione. Se ci sono i nullafacenti, vuol dire che il dirigente questo livello o non lo ha fissato, o non lo fa rispettare. Cioè: o anche lui fornisce una prestazione al di sotto della norma, oppure non fa osservare le regole, per inerzia o per timore. Si tira la coda e appare la tigre. Il problema — non tenere a libro paga chi non viene

al lavoro, o ha prestazioni oltraggiosamente indecenti — che dall'esterno pare di semplicissima soluzione, si rivela il problema stesso della riformabilità della Pubblica amministrazione.

Pietro Ichino lo sa benissimo e quindi, con Archimede, chiede un punto d'appoggio esterno per sollevare la Terra: l'istituzione di un'Autorità indipendente per la valutazione della Pa. Nell'articolo che ha redatto e che, con le firme di Antonio Polito e di Lanfranco Turci, è diventato una proposta di legge, l'Autorità fornisce i criteri per le norme che il Governo dovrà emanare: per un sistema di valutazione che riguardi tutta la Pa; per liberare i dirigenti dai vincoli che ne ostacolano la messa in pratica; per individuare le responsabilità personali dei dirigenti che le disapplicassero.

L'obiettivo della battaglia di Ichino è sacrosanto, il processo attraverso cui perseguirlo è logico e coerente. Credo che l'obiettivo — risolvere almeno il problema dei nullafacenti — sia realizzabile. Proprio per questo, voglio indicare i pericoli in cui potrebbe incorrere la sua proposta, e i trabocchetti che potrebbero essere predisposti.

Il primo pericolo che vedo è la classica difesa delle burocrazie: la dilatazione del compito. I dipendenti pubblici sono 3 milioni e mezzo. L'Autorità, secondo Ichino, dovrebbe partire con 20 dipendenti, più quelli recuperati da enti che verrebbero aboliti: mettiamo in tutto un centinaio di persone sul campo. È vero che il compito principale dell'Authority è di esigere che vengano costituiti i nuclei di valutazione previsti dalla legge Bassanini del

1999, di garantirne l'indipendenza da dirigenti e sindacati, di fornire benchmark,

solo in casi eccezionali intervenire direttamente con propri controlli. Ma abbiamo l'esempio di quello che è successo con l'Autorità per la privacy, che certamente ne ha radicato l'idea come diritto individuale, che ha fissato principi importanti, ma di cui si ricordano rituali moderatamente fastidiosi a cui ci ha assuefatto, e non interventi tempestivi ed efficaci.

Il rischio è che anche questa Autorità abbia "pochi denti" e che di ispezioni, di multe ai dirigenti, di licenziamenti di dipendenti se ne vedano pochi. Ichino ne è ben conscio: e pensa che il "braccio armato" dell'Autorità siano i cittadini, i veri "padroni" della Pa. È essenziale al successo del suo progetto che la Pa italiana diventi trasparente, come altri Paesi hanno saputo fare: l'Autorità ha proprio il compito di garantire la pubblicità dei dati e l'interazione virtuosa con i valutatori spontanei esterni. Anche quella di votare è un'azione economicamente irrazionale: eppure se la posta in gioco è sentita importante, vanno a votare quasi tutti.

Allo stesso modo è logico attendersi che molti siano pronti, per spirito civico, a spendere un po' del loro tempo per migliorare il funzionamento della macchina che li amministra. Ma mi domando: questi dati oggi non ci sono, oppure i dirigenti li conoscono e non li usano? Se non hanno sentito il bisogno di raccogliervi finora, l'obbligo di farlo rischia di diventare come la firma del foglietto negli alberghi; se non li usano, non è che l'intervento dell'Autorità rimuova le cause di un'opacità voluta. Se poi non si riuscisse a evitare che venatu-

re di populismo inquinino il civile impegno, si creerebbe un rapporto di ostilità tra cittadino e funzionario, il quale si difenderebbe irrigidendosi. La stessa cosa che si rischia di fare nel recupero dell'evasione, quando chi evade viene criminalizzato, sempre e comunque, come un ladro.

Se il primo pericolo è per così dire orizzontale, attirare l'Autorità nelle sterminate steppe della Pa, il secondo è verticale, imbrigliarla nella logica del "benaltrismo". Perché è pur vero che un dipendente può essere valutato solo in relazione a un ruolo e a un compito, cioè in rapporto a un'organizzazione e a una *job description*. Ed è pur vero che, al limite, sarebbe sciocco valutare il rendimento di un ufficio inutile, in cui il problema è sopprimere l'ufficio, non renderlo più efficiente.

La valutazione della singola persona o del singolo ufficio si riconduce alla valutazione della Pastessa, e della sua generale riforma in senso efficientista: perfettamente logico, ma così i nullafacenti continuerebbero come prima impuniti.

Ridurre le proprie ambizioni, delimitare i compiti: questo è il mio contributo alla proposta di Ichino. Bisogna rimettere le cose nella giusta prospettiva: quello dei nullafacenti non è un problema economico (con quello che costa la Pa!) e neppure di efficienza, è un problema di equità: non è giusto che un impiegato lavori vicino a una scrivania vuota e retribuita. È questa umiliazione ciò che si deve in primo luogo evitare. Sono danni morali quelli causati da questa ingiustizia, la perdita di motivazione in chi lavora costa un multiplo dello stipendio usurpato da chi non lavora. Prendiamo di mira questi scandali, pro-

teggiamo i dirigenti che li combattono e sanzioniamo quelli che li tollerano. E non dimentichiamo il problema analogo dei dipendenti condannati per reati contro la Pa o per reati che ne sconsigliano la permanenza nel ruolo. Quella della trasparenza è una grande idea: non usiamola per scoprire chi fa male, ma offriamola come strumento a chi è orgoglioso di far bene e ci tiene ad averne riconoscimento.

Credo che la battaglia promossa da Pietro Ichino possa avere successo. Credo però che sia utile non dimenticare che in ultima analisi un Paese ha l'amministrazione che si merita. È per le pressioni dei genitori che la maturità è diventata il rituale in cui tutti sono trattati come il pariniano giovin signore. È per una distorsione del concetto di equità che quando si decide di dare premi al merito a non più di 1/3 dei dipendenti, scatta la reazione corporativa, e il premio finisce per toccare a rotazione a tutti. Come tutte le organizzazioni, anche la Pa si riforma solo se costretta dalle circostanze: tagliare le tasse per essere obbligati a tagliare le spese. «Affamare la bestia», come dicevano nell'America di Reagan.

La riforma del modo di amministrare implica che venga riformato il modo di governare, riducendo l'area intermediata dallo Stato. Oggi invece lo Stato è al centro, i flussi di danaro in entrata e in uscita devono tutti passare di lì, anche quando si prende e si dà alla stessa categoria di soggetti, perfino allo stesso soggetto, persona fisica o impresa. Una volta ai giovani ingegneri insegnavano che il solo pezzo che non si rompe è quello che non c'è: perché non serve.