

**SCRITTI IN ONORE  
DI UMBERTO BERTINI**

**Volume II**

**FrancoAngeli** 





Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

# **Scritti in onore di Umberto Bertini**

## **Volume II**

**(D – M)**

**a cura di  
Luca Anselmi  
Silvio Bianchi Martini  
Cecilia Chirieleison  
Giancarlo Di Stefano  
Michele Galeotti  
Stefano Garzella  
Luciano Marchi  
Lucia Talarico**

**FrancoAngeli** 

I presenti volumi sono stati realizzati con il contributo dei Master del Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Pisa.

Isbn: 9788835167389

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito*

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835167389

# INDICE

<b>Presentazione</b>	pag.	15
<b>Gli assetti organizzativi dell'impresa nell'economia aziendale</b> , di <i>Stefano Adamo</i>	»	19
<b>L'informativa sui rischi. Profili introduttivi</b> , di <i>Marco Allegrini</i>	»	25
<b>Ricordo di Umberto Bertini</b> , di <i>Antonio Amaduzzi</i>	»	35
<b>Valutazione del rischio strategico</b> , di <i>Marisa Amoroso, Paola Orlandini</i>	»	37
<b>Sulla governance delle università</b> , di <i>Paolo Andrei</i>	»	45
<b>Umberto Bertini e i prodromi della "aziendalizzazione" dei Comuni</b> , di <i>Luca Anselmi, Stefano Pozzoli</i>	»	59
<b>Gli effetti delle partizioni disciplinari sullo sviluppo dell'economia aziendale. Note sul pensiero di Umberto Bertini</b> , di <i>Valerio Antonelli</i>	»	73
<b>Lo sviluppo della scienza economica in Italia dal punto di vista della storia istituzionale dell'economia politica</b> , di <i>Massimo Augello, Marco Guidi</i>	»	85
<b>La sostenibilità economico-finanziaria degli atenei nel modello AVA3</b> , di <i>Stefano Azzali</i>	»	99
<b>L'azienda fabbriciera e la riforma del terzo settore</b> , di <i>Luca Bagnoli</i>	»	109
<b>Rischio di modello manageriale e cambiamento organizzativo nel settore bancario</b> , di <i>Maurizio Baravelli</i>	»	123
<b>Gli adeguati assetti societari nell'economia aziendale</b> , di <i>Paolo Bastia</i>	»	135
<b>Empatia fiscale: esplorando con Umberto l'umanità nel diritto tributario</b> , di <i>Brunella Bellè</i>	»	151

<b>La doppia materialità quale strumento per limitare le strategie reputazionali basate sul reporting: brevi riflessioni,</b> di <i>Francesca Bernini</i>	pag. 161
<b>Un dibattito sui rischi aziendali in un mercato in continua evoluzione,</b> di <i>Claudio Bianchi</i>	» 173
<b>Dalla teoria dell'azienda sistema aperto allo stakeholder engagement: un'applicazione operativa dei fondamenti dell'economia aziendale,</b> di <i>Maria Teresa Bianchi</i>	» 179
<b>Una mappa per orientare l'analisi strategica dell'azienda,</b> di <i>Silvio Bianchi Martini</i>	» 191
<b>Imprese green e brown, virtuose e non virtuose, nella transizione ecologica,</b> di <i>Giuliana Birindelli</i>	» 205
<b>Best practice: insidia per imprenditori, amministratori e revisori,</b> di <i>Aldo Bompani</i>	» 213
<b>Centralità del sistema umano in “Scritti di politica aziendale”,</b> di <i>Mariacristina Bonti, Enrico Cori</i>	» 221
<b>Strategie per la comunità nel segno della complessità e dell'incertezza,</b> di <i>Elio Borgonovi</i>	» 233
<b>Razionalità sostantiva e procedurale: le decisioni manageriali in un contesto evolutivo,</b> di <i>Sergio Branciani</i>	» 241
<b>Mercati globali, network management e responsabilità d'impresa,</b> di <i>Silvio M. Brondoni</i>	» 251
<b>Dalla variabilità delle stime contabili all'evidence-based decision-making: il caso della sanità pubblica,</b> di <i>Cristiana Buscarini, Paolo Candio, Paolo Collini</i>	» 259
<b>Management accounting e tecnologia: un sistema in transizione o per la transizione?,</b> di <i>Adele Caldarelli</i>	» 271
<b>Politiche di remunerazione degli amministratori e sostenibilità,</b> di <i>Lucia Calvosa</i>	» 283
<b>Governare l'incertezza,</b> di <i>Bettina Campedelli</i>	» 297
<b>Le Fondazioni dell'economia aziendale,</b> di <i>Arnaldo Canziani</i>	» 303
<b>Le conseguenze della legislazione straordinaria sui bilanci delle imprese italiane,</b> di <i>Gianfranco Capodaglio, Vanina Stoilova Dangarska</i>	» 321
<b>La trasformazione digitale del business assicurativo: opportunità e rischi emergenti,</b> di <i>Antonella Cappiello</i>	» 331
<b>La “new view” della teoria ricardiana dello sviluppo economico,</b> di <i>Carlo Casarosa</i>	» 341
<b>Tratti di imprenditorialità e managerialità nelle start-up innovative,</b> di <i>Nicola Castellano</i>	» 357

<b>L'applicazione del metodo storico nelle ricerche aziendali. Il caso della Confraternita della Misericordia di Siena (1835-1837), di Giuseppe Catturi</b>	pag. 367
<b>Il sistema d'azienda e la sua natura evolutiva: una lacuna negli studi?, di Iacopo Cavallini</b>	» 377
<b>Note sulla governance di cybersecurity nelle banche, di Elena Cenderelli, Elena Bruno</b>	» 387
<b>Alcune riflessioni sugli impatti delle politiche sui prezzi di trasferimento sui sistemi di pianificazione e controllo e sulla disclosure nei gruppi aziendali, di Fabrizio Cerbioni</b>	» 395
<b>Azienda, ambiente e responsabilità sociale: il contributo di Bertini, di Cecilia Chirieleison</b>	» 409
<b>Controllo di gestione e sostenibilità: quali sfide e quali opportunità?, di Maria Serena Chiucchi</b>	» 421
<b>La preparazione universitaria di tipo contabile per il management strategico, di Biagio Ciao</b>	» 433
<b>Riflessioni sul ruolo dello strategic management accounting per le strategie di servitizzazione, di Lino Cinquini, Andrea Tenucci</b>	» 443
<b>Ricercando un confronto con il pensiero scientifico di Umberto Bertini, di Vittorio Coda</b>	» 453
<b>Pensare e agire la strategia. Logica e retorica, di Gianluca Colombo</b>	» 461
<b>Valore economico in imprese complesse e in contesti complessi, di Eugenio Comuzzi</b>	» 475
<b>La corporate governance e lo sviluppo dell'impresa, di Augusta Consorti</b>	» 485
<b>Il contributo di Umberto Bertini allo sviluppo della storia della ragioneria: il volume su Carlo Ghidiglia, di Stefano Coronella</b>	» 499
<b>I fattori ESG nel sistema dei rischi aziendali, di Katia Corsi</b>	» 509
<b>Gli effetti della disclosure ESG sul costo del capitale nelle PMI familiari e non familiari, di Alessandro Cortesi, Salvatore Sciascia</b>	» 517
<b>Fenomeni ambientali e sistema d'azienda, di Antonio Corvino</b>	» 527
<b>La natura ibrida dell'impresa sociale, di Antonietta Cosen-tino</b>	» 537
<b>L'azienda e la cura della sua crisi. Il contributo dell'aziendale, di Antonio Costa</b>	» 551

<b>Sistemi di programmazione e controllo e modelli di governance orientati al valore pubblico</b> , di <i>Enrico Deidda Gagliardo</i>	pag. 585
<b>Approccio sistemico e governo del rischio di insolvenza. Il contributo degli aziendalisti alla definizione di un modello interpretativo</b> , di <i>Antonio Del Pozzo</i>	» 599
<b>Conoscenza e governo del rischio nella gestione dell'impresa</b> , di <i>Vittorio Dell'Atti, Grazia Dicuonzo</i>	» 609
<b>Valorizzazione del patrimonio culturale e valutazione d'impatto nella prospettiva dialogica e multidimensionale</b> , di <i>Paola Demartini</i>	» 621
<b>Una lettura della pianificazione strategica a partire dalla prospettiva di Umberto Bertini</b> , di <i>Donatella Depperu</i>	» 631
<b>La gestione della conoscenza in sanità: gli sviluppi contemporanei</b> , di <i>Luca Dezi</i>	» 641
<b>Pisa-Torino: quando eravamo giovani</b> , di <i>Flavio Dezzani</i>	» 651
<b>Note sulla determinazione dei netti patrimoniali nella stima del danno ex art. 2486 c.c.</b> , di <i>Alfonso Di Carlo</i>	» 665
<b>L'evoluzione del Bilancio: dagli ITA/GAAP agli IAS/IFRS</b> , di <i>Fabrizio Di Lazzaro</i>	» 675
<b>Per un'analisi dell'attività di governo: paradigmi, metafore e paradossi</b> , di <i>Giancarlo Di Stefano</i>	» 685
<b>Il rischio in azienda fra tradizione e attualità: la prospettiva ESG</b> , di <i>Federica Doni</i>	» 699
<b>La politica dei rischi nell'area del governo aziendale</b> , di <i>Giuseppe D'Onza</i>	» 709
<b>Il "sistema aziendale delle idee" e l'impresa <i>purpose oriented</i></b> , di <i>Pier Maria Ferrando</i>	» 719
<b>La teoria della corporate governance nelle imprese di navigazione marittima: una lettura critica e prospettica in Italia</b> , di <i>Gennaro Ferrara</i>	» 729
<b>L'istituzionalizzazione degli studi storici nelle discipline di area aziendale</b> , di <i>Rosella Ferraris Franceschi, Federica Balluchi, Giuseppina Iacoviello</i>	» 745
<b>La cultura del rischio nell'economia bancaria</b> , di <i>Paola Ferretti</i>	» 763
<b>Economicità, sistematicità e idee nel pensiero di Umberto Bertini</b> , di <i>Salvatore Ferri</i>	» 771
<b>Varietà degli assetti proprietari e di governo e differenziazione dei percorsi strategici delle imprese</b> , di <i>Luca Ferrucci</i>	» 783

<b>Le strategie aziendali: quando il maestro “cambia” il paesaggio</b> , di <i>Raffaele Fiorentino</i>	pag. 791
<b>Corporate governance e gestione dei rischi: scenari evolutivi</b> , di <i>Giovanni Fiori</i>	» 799
<b>Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale</b> , di <i>Raffaele Fiume</i>	» 807
<b>La corporate governance: dai potenziali conflitti agli obiettivi di sostenibilità</b> , di <i>Giovanni Frattini</i>	» 815
<b>Variazioni reddituali e variazioni monetarie d’impresa. Aspetti economico-aziendali</b> , di <i>Giuseppe Galassi</i>	» 823
<b>Dal sistema d’azienda al governo strategico</b> , di <i>Michele Galeotti</i>	» 835
<b>Umberto: maestro di sistematicità, creatività strategica e ottimismo produttivo</b> , di <i>Stefano Garzella</i>	» 847
<b>Leadership e processi di cambiamento strategico. Il turnaround del gruppo Fiat sotto la guida di Sergio Marchionne</b> , di <i>Carminè Garzia</i>	» 857
<b>Il fabbisogno di imprenditorialità interna nelle aziende complesse</b> , di <i>Antonello Garzoni</i>	» 875
<b>Sviluppo nuovi prodotti e gestione dei costi: il ruolo dell’economista aziendale</b> , di <i>Riccardo Giannetti</i>	» 887
<b>Prospettive di ricerca sul governo strategico delle amministrazioni pubbliche territoriali</b> , di <i>Lucia Giovanelli</i>	» 903
<b>Valutare la sostenibilità finanziaria dei piani economico-finanziari: problemi di calcolo del DSCR</b> , di <i>Francesco Giunta, Federico Verrucchi</i>	» 917
<b>Studio dei rischi e governo del cambiamento. Riflessioni ispirate al pensiero di Bertini</b> , di <i>Katia Giusepponi</i>	» 927
<b>Ricordo di un maestro di studio e di vita</b> , di <i>Gaetano Golinelli</i>	» 935
<b>I modelli organizzativi della prevenzione dei rischi non di mercato nelle imprese</b> , di <i>Luigi Enrico Golzio</i>	» 937
<b>Trasferimenti versus contributi. Riflessioni fra teoria e pratica della contabilità generale nelle Amministrazioni pubbliche</b> , di <i>Fabio Giulio Grandis, Mariano D’Amore</i>	» 949
<b>La continuità aziendale nel bilancio d’esercizio: la prospettiva del sistema d’azienda</b> , di <i>Giulio Greco</i>	» 963
<b>Un sistema di rating per la misurazione e la valutazione del capitale intellettuale in azienda</b> , di <i>Luciano Hinna</i>	» 971
<b>Servizi non di revisione e rischi per l’indipendenza del revisore</b> , di <i>Giuseppe Ianniello</i>	» 981

<b>Il bilancio delle <i>private firms</i> europee: serve un framework di riferimento?</b> , di <i>Alberto Incollingo, Andrea Lionzo</i>	pag. 991
<b>L'azienda che voleva Umberto</b> , di <i>Giorgio Invernizzi</i>	» 1001
<b>L'impatto della politica dei rischi sul valore delle aziende: il caso del modello organizzativo, di gestione e controllo ai sensi del d.lgs. 231/2001</b> , di <i>Marco Lacchini, Raffaele Trequatrini</i>	» 1007
<b>Invecchiamento e innovazione nell'economia aziendale: una lettura del senso strategico</b> , di <i>Nicola Lattanzi, Mauro Zavani</i>	» 1021
<b>La funzione sociale dell'impresa: dalle strategie sociali ai nuovi modelli di business</b> , di <i>Arianna Lazzini, Simone Lazzini</i>	» 1031
<b>Avviamento e beni immateriali nelle aziende familiari</b> , di <i>Giovanni Liberatore</i>	» 1047
<b>Bilanci ordinari di imprese societarie e normazioni civilistiche. Profili di ragioneria <i>de iure condito</i> e <i>de iure condendo</i></b> , di <i>Claudio Lipari</i>	» 1057
<b>La value relevance del dato contabile tra evidenze empiriche, percezioni manageriali e politiche comunicative. Analisi di una asimmetria informativa</b> , di <i>Salvatore Madonna</i>	» 1073
<b>L'attestazione del revisore sulla rendicontazione di sostenibilità: prime riflessioni</b> , di <i>Roberto Maglio</i>	» 1085
<b>L'applicazione del "computer" ai processi di decisione e di autoregolazione</b> , di <i>Daniela Mancini</i>	» 1095
<b>Il ruolo dell'informazione nelle operazioni di M&amp;A: un focus sul paradigma ESG</b> , di <i>Francesca Manes Rossi</i>	» 1105
<b>Informazioni e decisioni aziendali. Le potenzialità offerte dalle applicazioni di intelligenza artificiale</b> , di <i>Stefano Marasca</i>	» 1115
<b>Creatività e pianificazione aziendale</b> , di <i>Luciano Marchi</i>	» 1125
<b>Il reporting e la digital construction: elementi di riflessione sulle piattaforme del food</b> , di <i>Alessandro Marelli</i>	» 1139
<b>Il principio di materialità (rilevanza) nei processi di rendicontazione aziendale</b> , di <i>Liberio Mario Mari, Francesca Picciaia</i>	» 1151
<b>Una stagione di fede assoluta: brevi riflessioni sul management pubblico tra mito e realtà</b> , di <i>Ludovico Marino</i>	» 1161
<b>Rischio e dimensione aziendale</b> , di <i>Alessandro Mechelli</i>	» 1169

<b>La sicurezza sul lavoro negli incentivi degli amministratori: prime evidenze empiriche e riflessioni</b> , di <i>Andrea Melis, Luigi Rombi</i>	pag. 1181
<b>Le organizzazioni permanenti quali sistemi autopoietici, teleonomici e intelligenti</b> , di <i>Piero Mella</i>	» 1193
<b>Le strategie e le politiche di internazionalizzazione adottate dalle imprese familiari nell'era del "new normal"</b> , di <i>Michèle Milone, Marco Taliento</i>	» 1205
<b>Scopo e sostenibilità dell'impresa: quali implicazioni per la governance?</b> , di <i>Mario Minoja</i>	» 1219
<b>L'economia aziendale e la sfida della sostenibilità</b> , di <i>Chiara Mio</i>	» 1229
<b>Tecnologie "esponenziali" (ir)responsabili e organizzazioni</b> , di <i>Luigi Moschera</i>	» 1245
<b>La performance delle amministrazioni pubbliche: una prima messa a punto concettuale</b> , di <i>Riccardo Mussari</i>	» 1255
<b>Realtà e prospettive dell'intelligenza artificiale nei processi decisionali d'azienda</b> , di <i>Tiziano Onesti, Mauro Romano, Anna Lucia Muserra</i>	» 1289
<b>Turismo, transizione digitale, sostenibilità negli scenari della complessità economico-aziendale</b> , di <i>Giovanni Padroni</i>	» 1303
<b>Il sistema d'azienda. Schema di analisi. Applicazione della teoria generale dei sistemi e preludio alla teoria degli stakeholder</b> , di <i>Antonella Paolini</i>	» 1315
<b>Il contributo della filosofia agli studi economico-aziendali</b> , di <i>Giuseppe Paolone</i>	» 1327
<b>Il gender diversity management come strategia sostenibile</b> , di <i>Paola Paoloni</i>	» 1337
<b>Il sistema d'azienda</b> , di <i>Mauro Paoloni, Massimiliano Celli, Niccolò Paoloni</i>	» 1351
<b>ESG nell'ambito del sistema azienda: le sfide per la sostenibilità aziendale</b> , di <i>Guido Paolucci</i>	» 1363
<b>L'azienda quale complessa realtà sistemica nelle moderne esigenze di accountability</b> , di <i>Renato Passaro, Antonio Thomas</i>	» 1375
<b>Il futuro della blockchain nei sistemi finanziari</b> , di <i>Alberto Pastore</i>	» 1387
<b>Economia e umanità</b> , di <i>Aldo Pavan, Isabella Fadda, Patrizia D. Modica, Paola Paglietti, Elisabetta Reginato</i>	» 1397
<b>"Res publica" e "res global"</b> , di <i>Fabrizio Pezzani</i>	» 1415

<b>Big data e intelligenza artificiale nel sistema d'azienda</b> , di <i>Mariarita Pierotti</i>	pag. 1421
<b>Dal principio di derivazione al principio di accordamento: nuovo paradigma per la tassazione del reddito d'impresa</b> , di <i>Eugenio Pinto</i>	» 1427
<b>Le analisi finanziarie e il loro utilizzo</b> , di <i>Pietro Pisoni, Alain Devalle</i>	» 1437
<b>Dai cinquecontisti a Francesco Marchi</b> , di <i>Francesco Poddighes</i>	» 1447
<b>Per Umberto Bertini</b> , di <i>Lucio Potito</i>	» 1451
<b>Meccanismi di controllo direzionale nelle imprese del settore delle costruzioni. I lineamenti dell'EVMS</b> , di <i>Angelo Provasoli</i>	» 1455
<b>L'azienda nel tempo</b> , di <i>Alberto Quagli</i>	» 1467
<b>Le scelte dei fondi comuni di investimento sostenibile (SRI) alla luce della EU Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR): alcune criticità in atto</b> , di <i>Maria Cristina Quirici</i>	» 1481
<b>Considerazioni su alcuni indicatori della solvibilità a breve delle imprese</b> , di <i>Francesco Ranalli, Antonio Chirico</i>	» 1491
<b>Il sistema azienda e l'economia sociale tra riforme e prospettive internazionali</b> , di <i>Michele A. Rea, Laura Berardi</i>	» 1503
<b>Dall'azienda quale sistema aperto all'azienda sostenibile: sintesi dei principali tratti evolutivi</b> , di <i>Gianluca Risaliti, Roberto Verona</i>	» 1515
<b>La strategia dell'Unione Europea per la rendicontazione di sostenibilità</b> , di <i>Claudia Rossi</i>	» 1527
<b>Origine ed evoluzione dell'approccio ESG</b> , di <i>Franco Rubino</i>	» 1539
<b>Processi di genesi e sviluppo imprenditoriale guidati da modelli di business orientati alla sostenibilità</b> , di <i>Marcantonio Ruisi</i>	» 1547
<b>Sostenibilità, ESG e valore per gli stakeholder: un'ottica sistemica</b> , di <i>Gianfranco Rusconi, Silvana Signori</i>	» 1563
<b>La concorrenza nella teoria economica</b> , di <i>Neri Salvadori, Rodolfo Signorino</i>	» 1575
<b>Governance, intelligenza artificiale e risk management</b> , di <i>Daniela M. Salvioni</i>	» 1591
<b>Riflessioni su costo opportunità del capitale e premi per il rischio</b> , di <i>Sandro Sandri, Massimiliano Barbi</i>	» 1601
<b>La periodizzazione delle opere di Umberto Bertini</b> , di <i>Massimo Sargiacomo</i>	» 1613

<b>Il ruolo del capitalista strategico nel rilancio dell'impresa dopo l'emersione della crisi</b> , di <i>Fabio Serini</i>	pag. 1625
<b>L'intelligenza artificiale nell'innovazione aziendale</b> , di <i>Stefania Servalli, Antonio Gitto, Gaia Bassani</i>	» 1633
<b>L'orientamento strategico allo sviluppo integrale delle aziende</b> , di <i>Carlo Sorci</i>	» 1641
<b>La reputazione come fattore mitigatore del sistema dei rischi. Brevi riflessioni</b> , di <i>Lucia Talarico</i>	» 1649
<b>L'evoluzione del modello di bilancio nei principi contabili internazionali</b> , di <i>Claudio Teodori</i>	» 1659
<b>Finalità e risultati delle aziende: economicità e sostenibilità tra mercato e regole</b> , di <i>Riccardo Tiscini</i>	» 1669
<b>Il settore vitivinicolo siciliano: i principali indicatori economico-finanziari con specifico riferimento alle aziende "grandi"</b> , di <i>Sebastiano Torcivia</i>	» 1679
<b>Con Umberto: un maestro, una profonda amicizia</b> , di <i>Franco Tutino</i>	» 1689
<b>Relazioni aziendali e mercati finanziari: la spinta innovativa di Umberto Bertini allo sviluppo della letteratura</b> , di <i>Marco Tutino</i>	» 1697
<b>La nuova economia della conoscenza: una sfida per l'Italia</b> , di <i>Riccardo Varaldo</i>	» 1713
<b>La sostenibilità: qualche riflessione sull'origine del concetto in economia aziendale</b> , di <i>Francesco Vermiglio</i>	» 1731
<b>Il sistema delle idee nella governance dell'università</b> , di <i>Federico Visconti</i>	» 1741
<b>All'antitesi del successo: la corruzione nel sistema degli enti e delle aziende pubbliche</b> , di <i>Vincenzo Zarone</i>	» 1749
<b>Il contributo del consiglio di amministrazione alla strategia aziendale</b> , di <i>Alessandro Zattoni</i>	» 1757
<b>Il margine operativo lordo quale indicatore di performance dell'impresa</b> , di <i>Ermanno Zigiotti</i>	» 1771
<b>Considerazioni e questioni sulla definizione di "impresa familiare" e "family business"</b> , di <i>Walter Zocchi</i>	» 1783
<b>Autrici e autori</b>	» 1795

# LA PERFORMANCE DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE: UNA PRIMA MESSA A PUNTO CONCETTUALE

di *Riccardo Mussari*

## 1. Premessa

In questo breve contributo ci limitiamo a considerare il significato che può essere assegnato al termine performance quando si prendono in considerazione le amministrazioni pubbliche (AAPP). Nell'affrontare questo tema, siamo del tutto consapevoli che in molte nostre AAPP non si è giunti a un'effettiva istituzionalizzazione della cultura del risultato. Conseguentemente, misurazione (MP) e valutazione della performance (VP) sono ancora, molto di frequente, interpretate e vissute come sovrastrutture che sussistono e perdurano in quanto la legge le impone come condizione minima da soddisfare per distribuire – una volta misurato e valutato il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati in fase di programmazione – la quota di remunerazione variabile che spetta a dirigenti e altri dipendenti<sup>1</sup>. Pur con significative e apprezzate eccezioni specie in alcuni comparti (pensiamo, ad esempio, alle aziende sanitarie in alcune Regioni e, in parte, alle università statali), di norma, MP e VP non hanno determinato alcuna influenza significativa sul ben consolidato *modus operandi* delle AAPP. Forzando un po' il nostro argomento, MP e VP appaiono spesso appendici, non naturali ma artificialmente aggiunte, l'eventuale espunzione delle quali non determinerebbe alterazioni significative nel normale funzionamento di singole amministrazioni. Più chiaramente, in molte AAPP i processi di scelta e le logiche gestionali rimarrebbero sostanzialmente identiche anche se MP e VP non esistessero. In altre parole, l'osservazione della realtà e l'esperienza pratica rendono evidente che MP e VP, di frequente, non servono al governo delle amministrazioni. Quanto esposto non deve sorprendere. MP e VP sono il “nutrimento”

<sup>1</sup> Fra i molti si rinvia a: Mussari R., Ruggiero P., *Public managers' performance evaluation systems and public value creation: behavioral and economic aspects*, International Journal of Public Administration, 2010, Vol. 33, n. 11, pp. 541-548; Spano A., Monfardini P., *Performance-related payments in local governments: Do they improve performance or only increase salary?*, International Journal of Public Administration, Vol. 41, n. 4, pp. 321-334.

del management. Il management, quale “requisito essenziale del sistema d’azienda”<sup>2</sup>, è una disposizione mentale che, in molte nostre AAPP, non alberga perché non è stata mai messa seriamente in discussione la *forma mentis* tradizionale della dirigenza, di impostazione giuridico-formale, ancora oggi prevalente.

## 2. Performance: un termine sfuggente

Performance è un termine inglese oramai facente parte dei dizionari della nostra lingua. In luogo di performance potremmo usare la parola risultato ma, operando tale sostituzione non otterremmo alcun vantaggio in termini di chiarezza espositiva. Performance fa ormai parte stabilmente del vocabolario comune non solo economico-aziendale o, più ampiamente, economico. Vanta, insieme ad altri termini aziendali – management è fra questi sicuramente il più noto – il primato di essere un lemma rintracciabile nei dizionari di molte lingue diverse dall’inglese e dall’americano; non per caso, d’altra parte, la parola performance è entrata nei nostri testi legislativi<sup>3</sup>. Conseguentemente, il termine fa ormai parte anche del linguaggio quotidiano di dipendenti e amministratori pubblici. Il successo e vorremmo dire il fascino del termine performance discendono in larga misura dal fatto che è così generico ed elastico da risultare malleabile nell’uso e particolarmente fruibile anche da non esperti. Peraltro, nel parlare e nello scrivere corrente, performance acquista, molto spesso, un’accezione positiva; ovvero, nell’uso comune di quella parola è spesso già insita una valutazione positiva del risultato e ciò nonostante sia ovvio che una performance possa essere valutata in modo differente (ottima, buona, discreta, sufficiente, insufficiente, negativa) da persone diverse. Nel vocabolario economico-aziendale performance è un tipico

<sup>2</sup> Bertini U., *Il sistema d’azienda*, Giappichelli, Torino, 1987, p. 86.

<sup>3</sup> Si noterà che nel testo “lemma”, “termine” e “parola” sono usati come sinonimi. Tuttavia: “il termine è un elemento lessicale (sia una parola singola che una locuzione) che è proprio del linguaggio settoriale di una determinata specializzazione e che ha un significato univoco, solo denotativo. Ad esempio, se parliamo di ‘raggio x, raggio gamma’ è chiaro che ci stiamo riferendo univocamente ad un significato – quello che assume quel termine nell’ambito della fisica – mentre se troviamo la parola ‘raggio’ in un altro contesto, ad esempio in un testo poetico oppure se viene utilizzato nella lingua comune, la parola ‘raggio’ sarà suscettibile di significati diversi (pensiamo, ad esempio, a ‘raggio’ in espressioni come ‘raggio di speranza’, ‘raggio di sole’, ‘ruota a raggi’, ecc.). Il lemma, invece, rappresenta la forma di base da cui deriva un intero sistema flessionale nominale, aggettivale e verbale; ad esempio, nel caso della nostra lingua, troviamo nel vocabolario il nome al singolare, l’aggettivo al maschile singolare e la forma verbale all’infinito”. <https://accademiadellacrusca.it/it/consulenza/i-concetti-di-lemma-parola-e-termine/99>.

*umbrella-term* cioè un termine polisemico con il quale si indicano concetti di risultato fra loro diversi (efficienza, efficacia, economicità, qualità, competenze professionali, sostenibilità, equilibrio economico e finanziario, trasparenza, pari opportunità, benessere organizzativo, equità intergenerazionale, etc.) anche se a volte fra loro non indipendenti. Le definizioni di performance che la dottrina ha proposto nel tempo – e teniamo qui a mente i soli studi sulla performance riferiti alle AAPP – sono numerosissime. Nonostante sia possibile rintracciare in molte di quelle definizioni delle regolarità utili a circoscrivere l’oggetto del nostro specifico argomentare, tale sforzo non ridurrebbe il rischio di utilizzare parole identiche con significati non esattamente coincidenti. Infatti, anche quando c’è concordanza fra gli interpreti nel ricondurre al concetto di performance un tipo di risultato, poi si scopre che il consenso è, sovente, solo nominalistico. Per fermarci ad un esempio macroscopico, c’è una totale convergenza di opinioni nel ritenere che nel concetto di performance rientri l’efficienza. Tuttavia, secondo la formazione disciplinare di chi ne fa uso, il termine efficienza acquista significati diversi, si traduce in misure quantitative e monetarie differenti dalle quali, evidentemente, possono scaturire valutazioni discordanti e potenziali effetti non omogenei sui processi decisionali e di controllo che con quelle informazioni si dovrebbero alimentare<sup>4</sup>. Di conseguenza, studiosi, *practitioner*, commentatori e anche il legislatore finiscono per attribuire alla parola performance significati non coincidenti secondo i propri riferimenti teorici, i convincimenti personali e l’esperienza operativa maturata quando non in ossequio alla propria convenienza o capacità di determinazione quantitativa e/o valutativa (è performance solo ciò che mi interessa/mi fa comodo o sono in grado di misurare e valutare)<sup>5</sup>. Una condizione simile comporta come conseguenza che ciascuno può legittimamente attribuire al termine significati vari e non coincidenti la qual cosa, paradossalmente, può generare potenziali contraddizioni fra diverse interpretazioni di performance con conseguenze perniciose facilmente intuibili. D’altro canto, ferma restando l’utilità ai fini scientifici del dibattito sui temi della MP e della VP, non pare dubbio che un’eccessiva volatilità del significato attribuibile al termine può anche determinare, sul piano eminentemente pratico, la condizione estrema per cui se tutto è performance, nulla è performance. In conclusione, ai significativi attribuiti alla parola performance non si può applicare il principio di identità degli indiscernibili e non si può fare ricorso alla celeberrima formulazione del sopra citato

<sup>4</sup> Cfr. Farmer D.J., *Social construction of concepts: the case of efficiency*, Administrative Theory & Praxis, 1994, Vol. 16, n. 2, pp. 254-262.

<sup>5</sup> Cfr. Carter N., *Performance indicators: ‘Backseat driving’ or ‘hands off’ control?*, Policy & Politics, 1989, Vol. 17, n. 2, pp. 131-138.

principio proposta dal filosofo tedesco Gottfried Wilhelm Leibniz: “*Eadem sunt, quorum unum potest substitui alteri salva veritate*” (le cose delle quali l’una può essere sostituita dall’altra mantenendone intatta la verità, sono le stesse). Date le precedenti considerazioni, serve produrre uno sforzo per tracciare il perimetro entro il quale individuare i significati concreti da attribuire al termine performance. Tutto ciò è funzionale anche a specificare le relazioni logiche e computistiche che eventualmente collegano fra loro i significati individuati.

### 3. La delimitazione del nostro “campo di osservazione”

Siamo consapevoli che, per concretamente giungere a misurare e valutare la performance delle AAPP in una prospettiva economico-aziendale, dobbiamo definire – il che significa volontariamente, e anche un po’ arbitrariamente, delimitare – il nostro campo di osservazione<sup>6</sup>. Stante il richiamato carattere di indeterminazione lessicale, occorre, *in primis et ante omnia*, fare uno sforzo per tentare di circoscrivere il significato da attribuire a questa parola. Trattandosi di un termine straniero, conviene ai fini della nostra analisi, muovere da una definizione letterale. Pertanto, l’opzione più semplice – certamente non originale – che abbiamo a disposizione è prendere brevemente in esame le definizioni di performance che ci offre uno dei più noti dizionari inglesi, *Oxford Advanced Learner’s Dictionary*. Derivato dal verbo *to perform* (compiere) nonché dal tardo latino *performare* i principali significati del nome comune performance sono:

- l’esecuzione di un gioco, concerto o altra forma di intrattenimento (*the act of performing a play, concert or some other form of entertainment*);
- il modo – buono o cattivo – in cui si fa qualcosa; come una persona esegue un gioco, uno spettacolo musicale; in che modo una cosa funziona (*how well or badly you do something; how well or badly something works; the way a person performs in a play, concert, etc.*);
- l’atto o il processo di realizzazione di un compito, di un’azione (*the act or process of performing a task, an action, etc.*).

Da un mero punto di vista definitorio performance è quindi, anzitutto con riferimento al contesto dello spettacolo teatrale, musicale e sportivo e poi, per

<sup>6</sup> “Performance per se may not be definable in the absolute. It is, as we said above, contextual both in terms of users and in terms of purpose”. Lebas M., *Performance measurement and performance management*, International Journal of Production Economics, 1995, Vol. 41, nn. 1-3, p. 24.

estensione, in altri settori incluso quello economico: l'esecuzione o l'azione cioè il "cosa" si è fatto; il processo per realizzare un'azione; in che modo (quanto bene o quanto poco bene) una specifica attività è stata eseguita. Fin qui, il senso letterale. Se cominciamo a trasporre questi semplici concetti nel nostro campo di indagine possiamo intanto osservare che la performance è legata all'agire. In primo luogo, al "quanto" si è fatto. Ciò consente una prima forma di misura e valutazione di performance o in senso binario (sì/no ovvero fatto/non fatto) o in modo graduato utilizzando un'apposita scala di misurazione (quanto si è fatto). In questo senso l'agire si interpreta non in senso dinamico, ma nel suo esito quantitativo. Agire o fare in campo aziendale significa, sostanzialmente, produrre, ovvero trasformare valore. Pertanto, se vogliamo riferirci al primo dei significati sopra richiamati, la performance può individuarsi nell'esito quantitativo del processo di produzione, nel cosa/quanto si è prodotto, ovvero il volume della produzione. A tal fine si fa ricorso ad apposite unità di misura secondo il tipo (bene/servizio) di output prodotto. In una seconda accezione, il risultato attiene al come si è agito, ovvero come si è prodotto. In questo caso, servono criteri quantitativi e qualitativi (efficienza, qualità, professionalità, correttezza formale, capacità organizzativa, *leadership*, etc.) che, associati ad apposite scale di misurazione, consentano di graduare quanto bene si è prodotto quanto si è prodotto<sup>7</sup>. A prescindere, per semplicità di trattazione, dalle relazioni fra "quanto" e "come" si è prodotto, osserviamo che la combinazione di "quanto" e "come" si è prodotto determina un effetto il quale, a nostro parere, costituisce una componente ulteriore di performance da misurare e valutare. In buona sostanza, l'azione (la produzione) non può – nel nostro ragionare – essere concepita come fine a sé stessa, ma intenzionalmente finalizzata al raggiungimento di uno scopo di livello superiore, per individuare il quale serve riferirsi alla teleologia aziendale. Si badi bene che le due prospettive sopra richiamate sono distinte, ma non indipendenti. La realizzazione di un'attività produttiva e il modo in cui è svolta possono essere misurate e valutate in funzione di obiettivi associati a indicatori, scale di misurazione e relativi *target*, anche senza tenere conto di ulteriori relazioni causali. Per chiarire questo punto, proponiamo un semplice esempio. Supponiamo il caso di una studentessa che si laurea con lode e nel numero minimo di anni previsto dall'ordinamento. La performance della studentessa è eccellente. Ha svolto il suo compito, ha conseguito il suo obiettivo (efficacia) laureandosi. Non solo, lo ha fatto nel modo migliore possibile se utilizziamo i criteri, voto di laurea e tempo impiegato, con i quali si misurano, con le apposite scale, e si

<sup>7</sup> Ogni combinazione fra quanto e come si è prodotto è, in teoria, possibile. Accade che per mantenere elevata la qualità del prodotto si scelga di contenere i volumi della produzione.

valutano queste specifiche “componenti di performance” (qualità, efficienza). Chiamiamo, per mera semplicità, l’insieme di questi risultati eccellenti performance A (laurearsi nel tempo minimo possibile e con il voto più alto possibile). Ben ci si potrebbe fermare a questo stadio di MP e VP “accontentandosi” di misurare e valutare “quanto” e “come” la studentessa ha “prodotto”. Tuttavia, a ben ragionare, può esistere un livello ulteriore è più complesso di risultato, riconducibile a obiettivi di livello più alto rispetto al “laurearsi presto e bene”, che inerisce alla verifica del conseguimento di un effetto, atteso o programmato, cioè della conseguenza dell’aver studiato con profitto in un tempo dato<sup>8</sup>. Ad esempio, ai soli fini esemplificativi, supponiamo che trovare un lavoro, economicamente soddisfacente, coerente con quanto si è appreso e in tempi brevi dopo la laurea, sia considerato un traguardo ragionevole e conseguibile attraverso un forte impegno nello studio<sup>9</sup>. È subito evidente che questo modo di ragionare sottende un nesso causale: la studentessa si impegna a conseguire rapidamente un titolo di studi superiore con una votazione alta perché ritiene (per una fondata ragione posta a base della sua scelta ovvero per la “teoria” seguita) che ciò consenta di determinare un effetto ovvero trovare rapidamente un posto di lavoro coerente con quanto studiato e soddisfacente da un punto di vista economico, cioè un ottimo posto di lavoro. Chiamiamo l’effetto atteso dalla studentessa performance B (ottimo posto di lavoro quale conseguenza dell’essersi laureata presto e benissimo). La performance B è più complessa da misurare e valutare rispetto alla performance A. Nel ragionare della studentessa la performance B dipende dalla performance A, almeno nella misura in cui è attesa o programmata come conseguenza. Forzando un po’ i termini potremmo affermare che è volere raggiungere la performance B la motivazione forte che induce la studentessa a conseguire la performance A. Infatti, il nesso di causalità fra laurearsi prestissimo e benissimo e trovare un ottimo lavoro è supposto prima di cercare un lavoro ovvero mentre si sta conseguendo la performance A, cioè al momento in cui sono state poste in essere (e quindi scelte) le azioni da compiere per raggiungere la performance A. Rinviando ad

<sup>8</sup> Scriviamo “può esistere” perché non possiamo escludere l’ipotesi di un agire slegato dall’intenzione dell’agente di perseguire obiettivi ulteriori, anche se tale prospettiva non è quella da noi sostenuta in questa monografia relativamente alle AAPP. Osserviamo inoltre che non essere interessati a programmare un effetto del proprio agire, ovvero non essere interessati ad agire allo scopo di conseguire un effetto, non significa affatto che non si determinerà un effetto, ma solo che, qualunque esso sarà, l’agente sarà indifferente rispetto allo stesso.

<sup>9</sup> È del tutto intuitivo che gli effetti attesi possono essere più d’uno e che un’eventuale gerarchia fra questi è sempre dipendente dalle preferenze individuali. Quanto riportato nel testo, è evidentemente, solo un’esemplificazione che si spera utile a chiarire un concetto complesso. Ad esempio, trovare un “ottimo lavoro” può essere il presupposto per raggiungere l’indipendenza economica e ciò, a sua volta, per costituire un nucleo familiare e così via.

altri scritti per tutti i necessari approfondimenti sulle ragioni che possono sottostare all'individuazione di un effetto programmato<sup>10</sup>, è sin da subito facile intuire che il conseguimento della performance A comporterebbe automaticamente l'ottenimento della performance B solo e soltanto se la studentessa potesse assumere che il “nesso causale”, da lei individuato, è assolutamente certo in qualunque circostanza spazio-temporale<sup>11</sup>. Ciò significa, in altri termini, potere anticipare la conoscenza dell'effetto di essersi laureata prestissimo e benissimo. In verità, l'ipotesi di potere definire a priori nessi causali stabili e certi non trova riscontro nella pratica delle scienze sociali, fra le quali si annovera anche l'Economia aziendale<sup>12</sup>. Se, al contrario, tale ipotesi fosse concretamente verificata sarebbe sufficiente misurare e valutare la performance A per avere indicazioni anche sulla performance B in quanto la seconda dipenderebbe esclusivamente dalla prima. Tuttavia, se vogliamo, come dobbiamo, rimanere ancorati alla concretezza e alla complessità dell'agire delle AAPP negli scenari socioeconomici, il nesso di causalità, individuato *ex ante*, che lega performance A e performance B può spiegare i comportamenti che portano alla performance A, ma non deve darsi mai per scontato e deve sempre essere sottoposto a opportuna verifica *ex post*. Va da sé che nell'ipotesi in cui la performance B risulti conseguita senza che la performance A sia stata ottenuta, il nesso di causalità che si supponeva legasse le due performance è messo in discussione almeno con riferimento al singolo caso concreto. In tale evenienza, esiste certamente una spiegazione del tutto alternativa alla performance B.

#### 4. Possibili conclusioni

Già da queste prime e sommarie riflessioni possiamo trarre una considerazione importante: la performance delle AAPP è un concetto multidimensionale che non è possibile concentrare in un'unica componente, ovvero in un'unica misura e valutazione. Nella prospettiva da noi privilegiata e che

<sup>10</sup> Mussari R., *Performance e valore pubblico*, Cedam-Wolters Kluwer, Milano, 2022.

<sup>11</sup> Per esclusive ragioni di semplicità di trattazione stiamo qui prendendo in considerazione soltanto la relazione fra il conseguimento della migliore performance A e della migliore performance B. L'utilizzo di scale di misurazione potrebbe anche consentire di stabilire nessi di causalità fra livelli diversi di performance A e di performance B.

<sup>12</sup> Non intendiamo affatto confondere le idee a chi legge, ma l'impossibilità, in Economia aziendale, di definire nessi causali certi e stabili è un principio che dobbiamo applicare anche quando ci concentriamo sulla performance A. In pratica, tanto più la performance può essere influenzata da fattori che non sono sotto il controllo diretto di chi, agendo, determina il risultato, tanto più è necessario verificare *ex post* – ovvero quando l'azione si è compiuta e si rileva il risultato – la robustezza dei nessi causali assunti al momento della programmazione.

sappiamo bene essere vincolata e limitata dalle nostre capacità e conoscenze e, in parte minore, dalla prospettiva teorica assunta, la performance è connessa alla misura e valutazione:

- dell'agire e di quanto si è agito,
- del come si è agito,
- degli effetti che sono derivati dal quanto si è agito come si è agito.

In quanto conseguenza di un'azione compiuta, la performance riguarda il passato, ma è utile per guidare i comportamenti futuri. Inoltre, la performance esiste a prescindere dalla nostra volontà/capacità di rilevarla cioè di fornirne una rappresentazione qualitativa e/o quantitativa attendibile e, eventualmente, giudicarla. Se trasponiamo questi concetti nei contesti aziendali pubblici, non facciamo fatica a concludere che il collegamento fra performance e agire/produrre/trasformare valore individua un caposaldo della nostra disciplina. È proprio il legame fra agire e performance che, ferme le considerazioni già proposte sull'opportunità di verifica dei nessi causali ipotizzati, determina i presupposti organizzativi e gestionali per l'attribuzione della responsabilità per i risultati alle persone che operano nelle AAPP, per assegnare loro i riconoscimenti – monetari e non – conseguenti a una performance soddisfacente e per irrogare loro le sanzioni a fronte di eventuale performance negativa. Inoltre, il legame fra azione e performance ci ha consentito subito di avviare una riflessione sulla circostanza che la performance osservata può non essere sempre automaticamente e per intero una diretta ed esclusiva conseguenza di quanto e come si è agito. Ciò implica che non sempre tutta la performance osservata può essere esclusivamente ricondotta alla responsabilità di chi ha agito. Quanto appena accennato è possibile, ma è particolarmente evidente quando si concentra l'attenzione sulla performance nel senso dell'efficacia nella prospettiva del valore pubblico, ovvero sull'*outcome*. Soprattutto in tali circostanze, la performance osservata può essere generata da azioni realizzate anche da agenti diversi della singola amministrazione, ovvero dall'interazione di più aziende. Va da sé che in questi casi la performance osservata può risultare migliore o peggiore rispetto a quella che sarebbe correttamente da attribuire all'esclusiva azione di una singola amministrazione. In via del tutto semplificata, osserviamo che se intervengono agenti molteplici, inclusa un'amministrazione pubblica, l'*outcome* osservato e rilevato non può essere interamente riconducibile all'azione di uno solo degli agenti intervenuti, in quanto conseguente alla loro interazione<sup>13</sup>. Ad ulteriormente complicare il quadro, c'è poi da considerare che

<sup>13</sup> Per semplicità di trattazione per ora omettiamo di considerare che l'autonoma dinamica del "fenomeno" sul quale interviene l'azione dei soggetti ha certamente un'influenza sul determinarsi della performance.

non è affatto scontato che gli effetti generati dall'agire dei diversi agenti siano dello stesso "segno" di quelli che l'amministrazione ha prodotto. Non per caso, quando si misura e si valuta il valore pubblico, è necessario distinguere fra il cosiddetto effetto lordo e l'*outcome*. È *outcome* solo l'effetto netto rilevabile sui beneficiari dell'output pubblico politica/programma. Non può quindi escludersi, in via di principio, che un effetto apparentemente modesto sui beneficiari appaia adeguato se non soddisfacente se aziende diverse dall'amministrazione osservata hanno prodotto effetti negativi dai quali il calcolo della performance deve essere depurato<sup>14</sup>. Va da sé che può ben accadere il contrario: un impatto soddisfacente o molto buono può rivelarsi modesto o contenuto quando si escludono dal calcolo gli effetti positivi conseguenti all'azione di aziende diverse dall'amministrazione<sup>15</sup>. Per ultimo, non possiamo tacere che l'output politica/programma può produrre effetti ulteriori rispetto a quelli desiderati e programmati, i cosiddetti effetti imprevisti. Questi, a loro volta, possono essere positivi o, più frequentemente, negativi. Per fare un semplice esempio molto citato in letteratura, aumentare massicciamente il numero di poliziotti e/o di telecamere di sorveglianza in un dato quartiere per scoraggiare un già reale incremento degli scippi può anche indurre le persone a non frequentare il quartiere sol perché sentono minacciata la loro *privacy*. Quanta parte di un'eventuale e successiva riduzione misurata degli scippi sarebbe da considerare diretta e unica conseguenza dei costi sostenuti per aumentare la presenza di forze dell'ordine, l'installazione e la manutenzione di nuove telecamere di sorveglianza, etc. e quanta, invece, all'effetto indesiderato di questi investimenti, ovvero alla circolazione nelle strade del quartiere di un minor numero di potenziali vittime degli scippi?<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> Effetti negativi nel senso di effetti di segno opposto a quelli determinati dall'intervento pubblico.

<sup>15</sup> Effetti positivi nel senso di effetti di segno uguale a quelli determinati dall'intervento pubblico.

<sup>16</sup> Per ragioni di semplicità, omettiamo di richiamare nel testo l'ipotesi, reale e certamente affascinante, degli effetti che derivano dalla scelta di non agire! Decidere di non scegliere è comunque una scelta che comporta conseguenze.

Gli “Scritti in Onore” rappresentano, per prassi accademica, il tributo della comunità scientifica a grandi scienziati e studiosi ancora in vita... Umberto per noi è così!

Il Prof. Umberto Bertini nasce a S. Giuliano Terme (PI) il 27 settembre 1936, diventa Assistente Ordinario nel 1965 e Professore di Prima fascia il 1° novembre 1973 presso l'Università degli Studi di Pisa. A soli 36 anni è Preside della Facoltà di Economia e Commercio. Ricopre, nel corso del tempo, le cariche di Direttore della Sezione di Economia della Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento (oggi Sant'Anna), Presidente dell'Opera universitaria, Presidente del Nucleo di Valutazione e componente del Consiglio di amministrazione. Nel 1985 viene insignito dell'Ordine del Cherubino.

Nella lunga carriera è titolare di molti insegnamenti dell'area aziendale; dal 1984 tiene il corso di Politica aziendale che assume poi, dal 1992, la denominazione di Strategia e politica aziendale e che rappresenterà il suo insegnamento privilegiato.

Non meno importanti sono i ruoli ricoperti in campo accademico a livello nazionale. Presiede dal 1993 al 1998 l'Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA), fonda ed è primo Presidente della Società di Storia della Ragioneria (SISR). È tra i Soci fondatori anche della Società Italiana dei Docenti di Ragioneria ed Economia Aziendale (SIDREA).

Svolge un'intensa e prestigiosa attività professionale. Tra le istituzioni per le quali ha lavorato si annoverano la Presidenza del Consiglio dei Ministri, il Senato della Repubblica, la Camera dei Deputati, i Ministeri delle Finanze e della Pubblica Istruzione, la Consob, l'Istituto poligrafico e Zecca dello Stato, il Fondo Interbancario di tutela dei depositi. Su indicazione della Banca d'Italia partecipa al Comitato di sorveglianza di diverse banche su tutto il territorio nazionale. È stato componente del Comitato Tecnico di Controllo dei Bilanci dei Partiti Politici. Figura apicale, nei ruoli di amministrazione e controllo, in moltissime società di assoluto rilievo nazionale ed anche internazionale.

Per i rilevanti ruoli istituzionali rivestiti e per l'importante contributo dato allo sviluppo economico del Paese, riceve nel 2005 dal Presidente della Repubblica l'Ordine al Merito della Repubblica Italiana con il grado di Cavaliere di Gran Croce.