

Dottorato in formazione della persona e mercato del lavoro
XXXIII ciclo

Tesi di
Walter Mariotti
Matricola 1051312

Titolo
“Formazione delle classi dirigenti in Italia e ruolo dei mass media
all’inizio del XXI secolo”.

Relatore
Professor Mauro Ceruti

Indice	2
Ringraziamenti	3
Ipotesi metodologica	4
Capitolo primo: la teoria classica delle élites	5
Capitolo secondo: l'implosione delle élites italiane	24
Capitolo terzo: dalle gerarchie verticali allo schema rizomatico	49
Capitolo quarto: merito, autonomia, opportunità, persona	85
Capitolo quinto: interviste ai protagonisti	103
Capitolo sesto: data journalism	350
Conclusioni	366

Ringraziamenti

Questo lavoro deve molto a molte persone senza le quali non sarebbe stato possibile. Non rappresenta infatti solo l'esito di tre anni di studio ma di un percorso esistenziale segnato da esperienze, letture e soprattutto incontri. Incontri con persone.

Nell'impossibilità di ricordarli tutti per un ringraziamento doveroso, non posso non citare quelli fondamentali.

Il Professor Mauro Ceruti. Dopo aver letto (tutti) i suoi libri in un giorno particolare gli scrissi. Lui mi rispose, mi invitò, mi ascoltò, mi sorrise. E propose di vedersi regolarmente, per parlare, immaginare, confrontarsi. Senza la sua stima, e poi il suo affetto, non sarei arrivato qui. E non ci sarei arrivato in questo modo.

I Professori Giuseppe Bertagna e Andrea Potestio, per aver accolto la proposta di un percorso particolare, sempre mantenendolo in un confronto aperto, disponibile, rispettoso, costruttivo.

La Dottoressa Maria Giovanna Mazzocchi, un vero incontro della mia vita, che tre anni fa mi propose di lavorare con lei a Domus per un progetto visionario a cui sto dedicando tutte le mie energie. Oltre a essere il miglior editore che un direttore possa augurarsi, Giovanna Mazzocchi è una persona unica e letteralmente speciale. A lei va tutta la mia gratitudine.

I Dottori Chiara Cantoni e Massimo Valzgris, colleghi di valore, ricercatori di vaglia e amici cari che mi hanno assistito, letteralmente, nella realizzazione della tesi. Organizzando i materiali, dandomi consigli preziosi e soprattutto il supporto indispensabile per la composizione e la stesura.

Last but not least Giuliano, l'evento della mia vita che nei termini di questo lavoro rappresenta la mia esclusiva e unica classe dirigente. A lui e a tutti quelli della sua generazione spero che queste riflessioni possano dare un contributo.

Il dottorato è dedicato a mia mamma, Franca, che lo aspetta in silenzio da venticinque anni. Ma che non ha mai dubitato e ha sempre sorriso.

Milano, Settembre 2020

wm

Ipotesi metodologica

Questa tesi è il risultato di un percorso di studio e di ricerca che si è fondamentalmente diviso in due momenti.

La prima è un'area teorica in cui, in un orizzonte e un metodo compilativo, si è voluto dare conto dell'emergenza del concetto di classe dirigente italiana attraverso i teorici che più di altri ne hanno individuato i tratti, le caratteristiche, le criticità in particolare dall'avvento dei mass media digitali. La seconda è invece un'indagine qualitativa sul campo, condotta fra il 2016 e il 2018, attraverso un campione quantitativo ristretto (100 unità) ma rappresentativo di figure che ricoprono ruoli apicali nelle istituzioni, la formazione, la ricerca, l'impresa. Volutamente si è esclusa la politica.

Il primo capitolo prova a tracciare un punto sulle teorie moderne della classe dirigente. Sebbene infatti se ne parli da Platone e Aristotele in poi e il tema attraversi tutta la storia della conoscenza, è solo nel Novecento che esso diviene oggetto di riflessione definita e approfondita.

Il secondo capitolo è una ricognizione della classe dirigente italiana attraverso gli studi che l'hanno indagata maggiormente e in maniera originale. Fra questi, il riferimento per chi scrive è stato l'insostituibile ricerca di Carlo Carboni, che rappresenta non solo la fonte di molti dati e analisi ma anche la traccia metodologica seguita.

Il terzo capitolo rappresenta un'analisi della teoria delle "gerarchie orizzontali" successive alla rivoluzione digitale e l'impatto dei mass media nella società occidentale. Fra le molte fonti di vario orientamento, che sono state comunque citate, i riferimenti principali restano gli studi di Manuel Castells e di Jean Baudrillard.

Il quarto capitolo è dedicato alla scuola, che emerge come uno degli aspetti cruciali nella formazione della classe dirigente. Per questo sono state preziose le ricerche di Giuseppe Bertagna e del circolo di intellettuali che si è riunito attorno alla figura e al ruolo di Marco Biagi.

Il quinto capitolo cambia registro e si apre come detto a un'indagine sul campo attraverso circa 100 interviste a rettori, ricercatori, intellettuali, professori, imprenditori, amministratori delegati, direttori generali, banchieri, imprenditori che per i parametri correnti l'attualità italiana classifica come classe dirigente.

Il sesto capitolo è un esempio di data journalism, dove si presentano in forma grafica alcune analisi di dati e di tendenze riconducibili alla classe dirigente e alle sue azioni, o non azioni.

Il lavoro si conclude con alcune pagine di sintesi che aprono alla necessità di continuare a indagare un fenomeno la cui centralità nella nostra epoca e nella nostra società diventa ogni giorno più cruciale.

Capitolo primo

La teoria classica delle élites

L'organizzazione e la modalità di esercizio del potere all'interno delle società umane rappresenta da sempre uno dei temi più indagati nelle scienze sociali: a partire da Platone e Aristotele in poi, numerosi filosofi, sociologi, antropologi, politologi, si sono interrogati sulle cause di disuguaglianze socio-economiche presenti nelle società e sulle modalità distributive del potere. Ma è solo alla fine dell'Ottocento, quando l'approccio empirico entra a pieno titolo nella metodologia di indagine configurando criteri interpretativi più rigorosi, che il tema diventa centrale nell'impianto di queste discipline. Il concetto di élite, in particolare, sviluppato in Italia a cavallo fra i due secoli, nasce dalla rielaborazione di una pluralità di elementi storici e culturali che, pur nell'eterogeneità dei retaggi, si sono cristallizzati attorno a due fattori principali: il primo, di ordine quantitativo, riguarda la presenza di un gruppo minoritario dominante all'interno di un aggregato più vasto; il secondo, di ordine qualitativo, riguarda la modalità di selezione e ricambio, ovvero i criteri in base ai quali questo gruppo si identifica, si rinnova e si relaziona alla maggioranza. Pur nella varietà di connotazioni, talvolta contraddittorie, che il termine ha assunto nelle sue formulazioni successive, l'elitismo è riuscito a distinguersi e a imporsi su altri filoni di pensiero per la sistematicità dell'impianto concettuale, acquisendo un ruolo determinante nello sviluppo metodologico delle scienze politiche e sociali.

La prima formulazione della teoria in relazione alla classe di governo si deve al liberale Gaetano Mosca, nella *Teorica dei governi e governo parlamentare* (1884), passando dai più maturi *Elementi di scienza politica* (1896), per arrivare alla *Storia delle dottrine politiche* (1937), con l'ambizione di fondare una nuova scienza politica in grado di spiegare, non solo i fenomeni distributivi del potere, ma come gli Stati nascono, si organizzano e decadono. Il suo pensiero viene ulteriormente sviluppato nel *Trattato di sociologia generale* (1916) dall'economista Vilfredo Pareto, inizialmente liberista poi vicino al fascismo, e nel volume *Sociologia del partito politico* (1911) di Roberto Michels, a lungo attivo in Italia, la cui elaborazione teorica affonda nella militanza e in seguito nella delusione all'interno del Partito Socialdemocratico tedesco (SPD). Tre percorsi differenti, dal punto di vista tanto biografico quanto intellettuale, che tuttavia presentano significativi punti di intersezione in alcuni temi comuni e importanti aspetti metodologici condivisi.

Il primo elemento di convergenza fra i tre esponenti dell'elitismo è la ricerca di un approccio realistico e quanto più possibile scientifico, teso a cogliere le dinamiche del potere nella loro realtà "effettuale", per dirla con Machiavelli, così da sottrarre l'analisi sociologica e politica al campo dell'opinabilità. In questo senso, la teoria delle élites ha svolto un ruolo essenziale nel fondare la scienza politica contemporanea come scienza empirica a tutti gli effetti. All'identificazione della 'migliore forma di governo' ha preferito lo studio della natura del potere e delle sue modalità di esercizio, prendendo in esame i comportamenti reali colti nella concretezza del loro dispiegarsi; ha insistito sull'analisi dei poteri di fatto, oggettivi rispetto allo studio dei poteri di diritto o formali, svolgendo una funzione critica nei confronti delle ideologie diffuse alla fine dell'Ottocento e differenziandosi così dagli approcci della filosofia politica e della storia delle dottrine politiche.

Nel primo capitolo degli *Elementi di scienza politica*, trattando del metodo sperimentale e l'origine delle scienze, Mosca dichiara: «Una scienza risulta sempre da un sistema di osservazioni fatte sopra un dato ordine di fenomeni con speciale cura, con appropriati metodi e coordinate in modo da giungere alla scoperta di verità indiscutibili, che all'osservatore volgare e comune sarebbero rimaste ignote»¹. E, ancora, contestando le teorie della scuola antropologica sul progresso delle società umane: «Le ipotesi però, per quanto belle ed ardite, nella scienza hanno un

¹ G. Mosca. *La classe politica*. A cura di Norberto Bobbio, Ed. Universale La terza, pag. 6

valore solo quando sono confermate dall'esperienza, ossia da dimostrazioni a base di fatti (...) L'unica classificazione per ordine di importanza, che si possa ammettere tra essi, è quella tra fatti ben accertati, che, ad esempio, non sono stati trovati ed asseriti da coloro stessi che vi hanno sopra fabbricato le loro teorie, e fatti dubbi, male accertati, che hanno subito l'influenza dei preconcetti dell'osservatore» (*La classe politica*. Gaetano Mosca. A cura di Norberto Bobbio, Ed. Universale La terza, pag. 46).

Una premessa analoga viene avanzata da Pareto, nel 1905, in apertura al *Programma e sunto di un corso di sociologia* che anticiperà il noto *Trattato di sociologia generale*: «Noi ci proponiamo di fare uno studio esclusivamente scientifico, cioè ricerchiamo: α) qual è la natura dei fenomeni sociali; β) qual è stata la loro evoluzione; γ) quali sono le loro mutue dipendenze; δ) come la modificazione di uno di questi fenomeni si ripercuota sugli altri» (Pareto V., *Programma e sunto di un corso di sociologia*, in *Scritti sociologici minori di Vilfredo Pareto*, a cura di Giovanni Busino, UTET, Torino 1980, p.293). Dal canto suo, nella prefazione alla prima edizione della *Sociologia del partito politico* (1911), che si apre con il distico: «Per amore della scienza, in odio a nessuno», Michels sottolinea che le considerazioni proposte nella sua trattazione seguono il metodo proprio dell'analisi scientifica dei fenomeni, rifuggendo le trappole delle idee preconcepite, che un tema come quello dei partiti facilmente nasconde.

Strettamente connesso all'approccio scientifico, dunque, è anche il rifiuto radicale del coinvolgimento ideologico o emotivo con la materia indagata e, pertanto, una sostanziale astensione dai giudizi di valore come presupposto metodologico del realismo positivista. Il retaggio di Machiavelli, primo pensatore a separare programmaticamente politica e morale, emerge nella pretesa elitista di tutelare l'osservazione oggettiva dall'interferenza di pregiudizi, credenze, passioni e convinzioni etiche, spogliando quanto più possibile l'analisi sociologica dalla sfera soggettiva dell'interprete. Un approccio sostenuto in strenua opposizione alle frange più radicali dello storicismo tedesco, che rivendicavano invece la portata conoscitiva della soggettività: solo ciò che è consustanziale all'osservatore – sostenevano - può essere realmente compreso in quanto omogeneo alla sua natura; e solo un soggetto pienamente coinvolto con l'oggetto, che utilizzi per intero la propria esperienza vitale come strumento di conoscenza, può cogliere dall'interno la realtà di un fenomeno.

Lo schieramento degli elitisti su posizioni contrarie al soggettivismo storicistico e più vicine allo scientismo positivista si deve in buona parte all'eredità machiavellica, ma è anche il riflesso di un clima politico che risente delle profonde trasformazioni sociali in atto nell'intero continente. La rapida diffusione delle ideologie socialiste e democratiche, l'estensione del suffragio e il crescente protagonismo delle masse operaie portano, nel passaggio di secolo, a radicali cambiamenti nell'equilibrio istituzionale: mentre si sgretolano le fondamenta concettuali dello stato liberale e delle monarchie ottocentesche, la conflittualità politica si acuisce in tutta Europa. È in questo contesto che va inquadrata la critica degli elitisti alle due ideologie dominanti, quella democratica e quella socialista, tacciate entrambe di diffondere l'illusione, mistificante perché basata su principi ideali e non sui fatti, che la sovranità possa in ultima analisi essere appannaggio del popolo, ovvero che il popolo possa essere governante di se stesso, per se stesso: attraverso la rappresentanza parlamentare in quanto reale espressione della volontà delle masse, in un caso; grazie all'avvento di un nuovo ordine sociale retto dall'uguaglianza universale ed esente da ogni rapporto di dominio, nell'altro.

A confutare la verità apparente del mito democratico e del mito socialista, i tre autori dedicano gran parte della loro produzione. Ed è a questo livello che i percorsi, diversamente articolati, dei tre autori trovano un primo, decisivo punto di convergenza, riproposto come costante nelle loro argomentazioni, come fondamento teorico del pensiero elitista:

l'ineluttabilità, nell'espressione fenomenica dei rapporti politici e sociali, del dominio dei pochi sui molti. Così Mosca apre il capitolo su "La classe politica" nei suoi *Elementi di scienza politica*:

«Fra le tendenze e i fatti costanti, che si trovano in tutti gli organismi politici uno viene la cui evidenza può essere a tutti manifesta: in tutte le società, a cominciare da quelle più mediocrementi sviluppate e che sono appena arrivate ai primordi della civiltà, fino alle più colte e più forti, esistono due classi di persone: quella dei governanti e l'altra dei governati. La prima, che è sempre la meno numerosa, adempie a tutte le funzioni politiche, monopolizza il potere e gode i vantaggi che adesso sono uniti; mentre la seconda, più numerosa, è diretta e regolata dalla prima in modo più o meno legale, ovvero più o meno legalitario e violento, e ad essa fornisce, almeno apparentemente, i mezzi materiali di sussistenza e quelli che alla vitalità dell'organismo politico sono necessari» (G. Mosca. "La classe politica", a cura di Norberto Bobbio, ed. Universale Laterza, p. 61).

In modo analogo si esprime Pareto nel *Programma e sunto di un Corso di sociologia*, testo preparatorio al suo *Trattato di sociologia generale*:

«Ogni società, sia pure poco sviluppata possiede una gerarchia ed è governata da un piccolo numero di uomini, anche quando in apparenza il governo pare appartenere al numero più grande. È sempre una élite che governa». (V. Pareto. *Programma e sunto di un Corso di sociologia*, 1905, ora in Id., *Scritti di sociologia minore*, cit., p. 298)

E, ancora, nel *Trattato*:

«Il meno che possiamo fare è di dividere la società in due strati, cioè in uno strato superiore, in cui stanno di solito i governanti, ed uno strato inferiore, dove stanno i governati. Questo fatto è così patente che in ogni tempo si è imposto all'osservatore anche poco esperto». (V. Pareto. *Trattato di sociologia generale*, vol. IV, § 2047)

Il concetto, rielaborato nel contesto dei partiti politici di massa ma ugualmente applicabile a qualunque struttura sociale organizzata, è riproposto da Michels:

«Chi dice organizzazione dice tendenza all'oligarchia. È insito nella natura stessa dell'organizzazione un elemento profondamente aristocratico. Il meccanismo dell'organizzazione mentre crea una solida struttura, provoca nella massa organizzata mutamenti notevoli, quali il totale capovolgimento del rapporto del dirigente con la massa e la divisione di ogni partito o sindacato in due parti: una minoranza che ha il compito di dirigere ed una maggioranza diretta dalla prima». (R. Michels, *La sociologia del partito politico*, cit. p. 56)

Con espressioni simili, dunque, Mosca, Pareto e Michels affermano una stessa evidenza: l'inevitabilità di un rapporto di potere tra minoranze governanti e maggioranze governate. È questo il fondamento normativo che identifica la costante del fenomeno politico: l'ineludibile riproporsi, in qualunque società, partito o aggregato umano, a prescindere dal contesto e dal suo grado di maturità, del medesimo rapporto di subalternità fra i pochi che comandano e i molti che obbediscono. L'esistenza di una ristretta cerchia di persone ("classe politica" per Mosca, "élite" per Pareto, "leaders" per Michels) preposta al governo dei più costituisce nei tre sistemi di pensiero il punto di partenza della disamina scientifica, il dato oggettivo da cui procede l'analisi elitista sul fenomeno politico.

Analisi che nei tre autori presenta ambiti d'indagine comuni. A partire, innanzitutto, dalla definizione di questa classe minoritaria nelle sue caratteristiche qualificanti, inclusi gli strumenti organizzativi, le risorse materiali e ideologiche impiegate per legittimarsi e restare al potere

(definite “formola politica” da Mosca, “derivazioni” da Pareto); passando ai suoi meccanismi di selezione, formazione e ricambio, ossia ai criteri di ingresso e ai processi di rinnovamento che ne fotografano la dinamica storica (le cosiddette “tendenze” identificate da Mosca o la “teoria della circolazione delle élite” di Pareto); per approdare infine, combinando le categorie precedenti, alla formulazione di una vera e propria sistematica politica, una classificazione dei diversi regimi, delle forme di governo e dei modelli di Stato che risponda a criteri più “scientifici”, o comunque più adeguati ai tempi moderni, delle formulazioni classiche di stampo aristotelico.

GAETANO MOSCA – Dalla classe politica alle forme di governo

Nella storia del pensiero occidentale, la tradizionale teoria delle forme di governo è riconducibile sostanzialmente alla classificazione di tre grandi autori: Aristotele, che distingue fra Monarchia (governo di uno), Aristocrazia (governo di pochi) e Politeia (governo di molti); Niccolò Machiavelli, che riduce le tipologie a Monarchia e Repubblica, ritenendo utile la sola distinzione fra il governo di uno e quello di un’assemblea; e Montesquieu, che ripristina la tripartizione aggiungendo a Monarchia e Repubblica la categoria del Dispotismo, inteso quest’ultimo come forma degenerativa della prima. Proprio dalla critica della classificazione aristotelica e dei suoi successivi sviluppi, inadeguati a cogliere il fenomeno politico nella sua manifestazione storica, prende le mosse la trattazione di Mosca:

«Or quando noi abbiamo la classificazione dei governi che rimonta ad Aristotele, e che vediamo fino al giorno d’oggi universalmente accettata, in governi democratici, aristocratici e monarchici, secondo che l’autorità suprema risiede nella maggioranza dei cittadini, in una classe ristretta, oppure in un sol uomo, dovremmo aspettarci di trovare questa classificazione stabilita sui caratteri più importanti e più essenziali dei governi, e non già su quelli che sono più facilmente percepibili e appariscenti». (G. Mosca, *Teorica dei governi e governo parlamentare*, cit., pp. 202-203).

L’incapacità della teoria classica a descrivere adeguatamente il fenomeno politico per come esso si presenta, secondo Mosca, risiede nell’essere fondata su caratteri che definisce appunto formali, “appariscenti”, ignorando invece i tratti più *importanti ed essenziali* dei meccanismi che concretamente regolano l’esercizio del potere e che, se osservati nella realtà dei fatti, svelano l’inconsistenza tanto della forma monarchica quanto della forma democratica: qualunque tipo di regime - sostiene - non può che essere di tipo oligarchico o aristocratico.

«Sappiamo infatti che nel nostro paese alla direzione della cosa pubblica vi è una minoranza di persone influenti, di cui la maggioranza subisce, di buon grado o di malgrado, la direzione e che lo stesso avviene nei paesi vicini, e non sapremmo quasi nella realtà immaginare un mondo organizzato diversamente, nel quale tutti ugualmente e senza alcuna gerarchia fossero sottoposti ad un solo o tutti ugualmente dirigessero le cose politiche». (G. Mosca. *La classe politica*. A cura di Norberto Bobbio, Ed. Universale La terza, pag. 61)

Osservando la realtà sostanziale di società complesse come gli Stati - continua Mosca - «è agevole il comprendere che un solo non possa comandare a una massa senza che ci sia in essa una minoranza che lo sostenga», ossia la presenza di una classe dirigente amministrativa, militare, intellettuale, più o meno estesa. Analogamente, appare altrettanto utopistica

l'ipotesi di un potere ugualmente ripartito fra i più e a cui tutti partecipano in via diretta, senza alcuna distinzione: anche nei sistemi democratici, infatti, sarà necessario ricorrere ai meccanismi propri della rappresentanza, ossia alla costituzione di una classe ristretta alla quale delegare il comando. Ne deriva allora che l'unica realtà in cui si manifesta la funzione di governo si riduce a quella di un'aristocrazia, una cerchia eletta, la quale gestisce il potere al di sopra della maggioranza.

Il criterio su cui fondare una tassonomia delle forme di governo, dunque, non riguarda il numero dei governanti (l'uno, i pochi o i molti di Aristotele), ma il modo in cui si forma e si struttura l'unica fattispecie possibile della minoranza governante. Più precisamente, scrive Mosca: «La parte sostanziale di un governo sta tutta nell'organizzazione della classe politica, perciò se una classificazione veramente scientifica dei governi si potesse fare, dovrebbe essere basata sui caratteri più importanti, per i quali i vari tipi di classe politica si differenziano» (G. Mosca. *Teorica dei governi e governo parlamentare*, p. 207). L'osservazione e l'analisi qualitativa, più che quantitativa, della minoranza governante rappresentano la sola chiave di lettura per descrivere realmente i sistemi politici. Ecco allora il fondamento della statica politica moschiana, ossia lo studio sistematico del modo in cui una classe governante si costituisce e si mantiene al potere; l'analisi delle risorse utilizzate per affermarsi e dei requisiti richiesti per farne parte: i concetti di organizzazione, di formazione e di formula politica.

Se è intuitivo comprendere che il singolo non possa governare in assoluta autonomia senza l'appoggio di un nucleo di persone che lo sostenga, all'obiezione su come sia possibile che i pochi riescano a imporsi sui tanti anziché viceversa, Mosca fornisce una duplice risposta: innanzitutto, per mezzo dell'organizzazione, strumento necessario all'affermazione di qualunque minoranza, la quale senza un certo grado di coesione, senza un'azione coordinata e un obiettivo comune non potrebbe far valere la propria volontà di governo; in secondo luogo, in virtù delle qualità personali dei membri che compongono la classe politica e che ne determinano la superiorità rispetto agli individui costituenti la massa.

«Nel fatto è fatale la prevalenza di una minoranza organizzata, che obbedisce ad un unico impulso, sulla maggioranza disorganizzata. La forza di qualunque minoranza è irresistibile di fronte ad ogni individuo della maggioranza, il quale si trova da solo di fronte alla totalità della minoranza organizzata; e nello stesso tempo si può dire che questa è organizzata appunto perché è minoranza. Cento, che agiscano sempre d'intesa gli uni con gli altri, trionferanno su mille presi ad uno ad uno e che non avranno alcun accordo tra loro, e nello stesso tempo sarà ai primi molto più facile l'agire di concerto e l'averne un'intesa, perché son cento e non mille (...) Però, oltre al vantaggio grandissimo che viene dall'organizzazione, le minoranze governanti ordinariamente sono costituite in maniera che gli individui che le compongono, si distinguono dalla massa dei governati per certe qualità, che danno loro una certa superiorità materiale ed intellettuale od anche morale, oppure sono gli eredi di coloro che queste qualità possedevano: essi in altre parole devono avere qualche requisito, vero o da parente, che è fortemente apprezzato e molto si fa valere nella società nella quale vivono» (G. Mosca. *La classe politica*. A cura di Norberto Bobbio, Ed. Universale La terza, pg. 64).

Per quanto riguarda le qualità che rappresentano la via di accesso alla minoranza dirigente e che diversamente combinate determinano la composizione della classe politica, Mosca ne individua tre in funzione dei diversi periodi storici e degli stadi di progresso delle popolazioni. Nelle società primitive è il *valore militare* a determinare in embrione la formazione di una classe dominante, un'aristocrazia militare composta dalla casta dei guerrieri, affermata sulla moltitudine pacifica con la forza e la conquista. Man mano che le civiltà vanno progredendo e le terre conquistate con la guerra producono reddito, può aver luogo una prima, importante trasformazione sociale: «la qualità più caratteristica della classe dominante più che il valore militare viene ad essere la

ricchezza, i governanti sono i ricchi piuttosto che i forti» (G. Mosca. *La classe politica*. A cura di Norberto Bobbio, Ed. Universale La terza, pg. 69). Dall'aristocrazia militare si passa dunque a un'aristocrazia economica, fondata sulla casta dei mercanti, laddove l'ordine sociale si sia sufficientemente evoluto e il presidio della forza pubblica si sia sufficientemente esteso da essere in grado di tutelare la proprietà privata, garantendo sicurezza agli individui senza che questi debbano mettere in campo la propria forza di singoli. Infine, con l'evolvere degli apparati istituzionali, l'ampliarsi della macchina organizzativa e delle strutture burocratiche, il potere derivante dal monopolio del *sapere* e dal controllo delle conoscenze religiose e naturali dà luogo a un'aristocrazia sacerdotale, composta dai ministri del culto. Solo in uno stadio molto avanzato di civiltà, le *nozioni speciali* e la vera *cultura scientifica*, spoglie di riferimenti sacri e religiosi, diventano forze politiche in grado di introdurre alla classe governante coloro che le posseggono.

L'idea di una triplice composizione della casta dominante basata sulle risorse della forza, del lavoro e dell'intelletto, trova riferimenti nell'intera storia del potere politico, nella cultura occidentale ma anche orientale, a testimonianza di quanto sia radicata in archetipi antichissimi, che Mosca riprende e rielabora, attribuendo a questi tre fattori, variabili nel tempo, l'origine della formazione della classe politica nei diversi periodi storici, a differenti gradi di sviluppo delle civiltà. La prevalenza dell'uno o dell'altro in quanto criterio di appartenenza alla casta dominante non è indipendente dal grado di organizzazione di quest'ultima, che può progredire da uno stato di immaturità e precarietà, nelle aggregazioni sociali incipienti, a una forma più strutturata, nelle aggregazioni politiche mature. Con l'evolvere delle società, cresce anche il ruolo del fattore organizzativo, degli apparati burocratici rispetto a quello dei singoli e all'elemento individuale, determinando il tipo di qualità più funzionale alle necessità della classe politica.

«Mano mano che si va svolgendo l'elemento intellettuale, che la scienza si applica all'azione pratica della vita politica, che numerose cognizioni speciali diventano necessarie all'esercizio della cariche pubbliche allora il sapere, il merito personale diventa un elemento concomitante. Nei primi tempi l'importanza del sapere si fa sentire specialmente quando è accoppiato al prestigio religioso, poi, meglio sviluppato, s'impone anche da sé, come elemento di forza naturale». (G. Mosca, *Teorica dei governi e governo parlamentare*, cit., p. 224)

In alcune società – argomenta ancora Mosca – prevalgono le caste ereditarie, con un ristretto numero di famiglie dominanti deputate a gestire il potere e la nascita come unico criterio d'ingresso nella classe dirigente o di esclusione da essa. A questo proposito, l'autore pone due considerazioni: «la prima è che tutte le classi politiche hanno la tendenza a diventare di fatto, se non di diritto, ereditarie. Infatti tutte le forze politiche hanno quella qualità, che in fisica si chiama forza di inerzia, cioè la tendenza a restare nel punto e nello stato in cui si trovano (...) La seconda osservazione consiste in ciò: che, quando vediamo in un Paese stabilita la casta ereditaria che monopolizza il potere politico, si può essere sicuri che un simile stato di diritto fu preceduto dallo stato di fatto». (G. Mosca, *La classe politica*, a cura di Norberto Bobbio, Ed. Universale Laterza, p. 74).

Da un lato, dunque, mette in risalto la refrattarietà delle classi governanti, una volta affermatesi come tali, a cedere la quota di potere conquistata, ossia la tendenza a voler mantenere inalterato lo status quo; dall'altro, evidenzia come la titolarità esclusiva ed ereditaria al potere debba necessariamente passare da un monopolio di fatto, che solo in un secondo momento diventa monopolio di diritto. È questo un ulteriore aspetto dell'analisi

politica di Mosca, ossia in virtù di cosa, una volta insediatasi al governo, la classe politica riesca a mantenere la propria supremazia. A questo proposito osserva che spesso le aristocrazie ereditarie hanno vantato un'origine soprannaturale, divina, o per lo meno diversa da quella delle masse subalterne, che ne sancisce in qualche modo la superiorità. Tale assunzione si spiega con un "fatto sociale" che Mosca definisce "importantissimo" e che fa sì che ogni classe governante tenda a giustificare il proprio potere di fatto appoggiandolo ad un principio morale d'ordine generale. Al tema della legittimazione dedica ampio spazio negli *Elementi di scienza politica*:

«Accade immancabilmente, o almeno è accaduto finora in tutte le società discretamente numerose ed appena arrivate ad un certo grado di cultura, che la classe politica non giustifica esclusivamente il suo potere con il solo possesso di fatto, ma cerca di dare ad esso una base morale ed anche legale, facendolo scaturire come conseguenza necessaria di dottrine e credenze generalmente riconosciute ed accettate nella società che essa dirige (...) Questa base giuridica e morale, sulla quale in ogni società poggia il potere della classe politica, è quella che in altro lavoro abbiamo chiamato (ndr *Teorica dei governi*, cit. cap. I), e che d'ora in poi chiameremo "formola politica", e che i filosofi del diritto appellano generalmente "principio di sovranità"». (G. Mosca, *La classe politica*, a cura di Norberto Bobbio, Ed. Universale Laterza, p. 85)

Secondo Mosca, le formule politiche, ossia i principi adottati a legittimazione della classe governante, son ben lontane dall'essere fondate su verità scientifiche, sia che esse si reggano su credenze soprannaturali – il principio dinastico per investitura divina - sia che facciano riferimento a concetti apparentemente razionali - l'elezione popolare come espressione della sovranità delle maggioranze. Tuttavia si guarda bene dal liquidarle come "volgari ciarlatanerie" imbastite esclusivamente per imbonire le masse e "scroccarne l'obbedienza", ritenendole piuttosto la risposta necessaria a un'esigenza insita in ogni individuo:

«La verità è dunque che esse corrispondono ad un vero bisogno della natura sociale dell'uomo; e questo bisogno, così universalmente sentito, di governare e sentirsi governato non sulla sola base della forza materiale ed intellettuale, ma anche su quella di un principio morale, ha indiscutibilmente la sua pratica e reale importanza (...) Pare a noi che sia necessario anche di vedere se, senza qualcuna di queste grandi superstizioni, una società si possa reggere; se una illusione generale non sia cioè una forza sociale, che serve potentemente a cementare l'unità e l'organizzazione politica di un popolo e di un'intera civiltà» (G. Mosca. *La classe politica*. A cura di Norberto Bobbio, Ed. Universale La terza, cit. p. 87).

Quale che sia la formula politica adottata, una prima elaborazione tassonomica delle forme di governo, trova la sua cornice sistematica nell'interazione fra i due parametri individuati dell'elemento organizzativo, da un lato, e della formazione/qualità della classe politica, dall'altro, così come emergono nella loro evoluzione storica e dinamica temporale. In merito al primo fattore, Mosca prende in esame il modo in cui si distribuisce l'autorità in un dato gruppo politico, individuando una duplice direttrice: dall'alto verso il basso, secondo un principio che definisce *autocratico*, oppure per trasmissione di delega dal basso verso l'alto, che denomina *liberale*.

« ... in tutte le forme di organizzazione politica o l'autorità viene trasmessa dall'alto verso il basso della scala politica e sociale, in maniera che la scelta del funzionario inferiore venga lasciata a quello superiore, finché si arriva al supremo gerarca che sceglie i suoi immediati collaboratori, come dovrebbe accadere nella monarchia assoluta tipica; ovvero dal basso viene delegata a coloro che stanno in alto, dai governati ai governanti, come si usava nell'antica Grecia e in Roma repubblicana... Il primo tipo di organizzazione politica, quello nel quale l'autorità viene trasmessa

dall'alto della scala politica ai funzionari inferiori, e che fu da Platone appellato "monarchico", noi crediamo più esatto chiamarlo "autocratico"; perché un monarca nel senso lato della parola, ossia un capo dello Stato si trova quasi sempre in tutte le forme di regime politico. Più difficile riesce la scelta del vocabolo adatto ad indicare il secondo. Seguendo l'esempio di Platone, si potrebbe chiamarlo "democratico", ma, siccome per "democrazia" si tende oggi comunemente una forma di regime politico nella quale tutti ugualmente partecipano alla formazione dei poteri sovrani, ciò che non sempre accaduto nel passato nei regimi nei quali il popolo sceglie i suoi governanti perché spesso per popolo si intendeva una ristretta aristocrazia, crediamo più opportuno di appellarlo "liberale"». (G. Mosca. *La classe politica*. A cura di Norberto Bobbio, Ed. Universale La terza, cit. p. 240)

Mentre il *principio di trasmissione* dell'autorità riguarda il tipo di organizzazione della classe politica, ossia la direzione in cui il potere si distribuisce al suo interno, in merito alla formazione e ai suoi criteri di inclusione, Mosca individua due *tendenze* opposte e speculari che ne definiscono, in termini di minore o maggiore apertura, il rapporto con l'esterno, con la società circostante:

«Viceversa ci sembra più adatto di chiamare "democratica" quella tendenza che, latente o manifesta, agisce sempre con maggiore o minore intensità in tutti gli organismi politici e che mira a rinnovare la classe dirigente, sostituendola o almeno completandola con elementi provenienti dalle classi dirette. E naturalmente chiameremo "aristocratica" la tendenza contraria, anche essa costante sebbene di varia intensità, la quale mira alla stabilizzazione della direzione sociale e del potere politico nei discendenti di quella classe che, in un dato momento storico, se ne è impossessata». (G. Mosca. *La classe politica*. A cura di Norberto Bobbio, Ed. Universale La terza, cit. p. 242)

Nei processi di rinnovamento della classe politica, dunque, la tendenza democratica, contraddistinta da un sistema elettorale più o meno allargato, si caratterizza per la sua apertura al reclutamento parziale o totale di membri delle classi governate, diversamente dalla tendenza aristocratica che perpetua le cariche per ereditarietà secondo un modello chiuso, anche nel caso di una possibile suddivisione tra "potere di scena", appannaggio dell'autocrate titolare, e "potere effettivo", affidato a un autocrate coadiutore. Se è intuitivo supporre un accoppiamento naturale fra principio autocratico e tendenza aristocratica, così come fra principio liberale e tendenza democratica, Mosca sottolinea che in termini di manifestazione storica difficilmente questi fattori si combineranno nella loro forma pura, dando più probabilmente luogo a forme di governo miste: «tenendo conto che riesce difficile assai di trovare un regime politico nel quale si possa constatare l'esclusione assoluta di uno dei due principii, o di una delle due tendenze, ci sembra certo che la forte prevalenza dell'autocrazia o del liberalismo, della tendenza aristocratica o della democratica, possono fornire un criterio sicuro e fondamentale per determinare il tipo il quale l'organizzazione politica di un dato popolo, in una data epoca, appartiene» (ibidem).

Combinando assieme le tendenze relative alla formazione e al ricambio della classe politica con i principi che presiedono alla trasmissione e strutturazione del potere, Mosca sviluppa dunque un'articolata tassonomia dei sistemi politici, configurando quattro tipi di organizzazione statale: aristocratico-autocratica, aristocratico-liberale, democratico-autocratica, democratico-liberale. È questa una delle classificazioni della sistematica politica moschiana, volta a sostituire con criteri di maggiore "scientificità" la teoria classica delle forme di governo. Solo a partire da queste categorie, infatti, l'osservatore è in grado di

comprenderne appieno le caratteristiche, la struttura e i rapporti tra i vari portatori di interessi.

Se la distinzione dei vari regimi in base al loro grado di apertura permette a Mosca di sottrarsi a una concezione esclusivamente pessimistica del modello liberale e di ricomprenderlo all'interno di una tassonomia ben più articolata, il padre dell'elitismo non risparmia la critica di falsità alle ideologie contemporanee che promuovono il concetto di suffragio universale come base di ogni Governo. Al tema dedica ampie argomentazioni nella *Teorica dei governi*, riprese in sintesi negli *Elementi di scienza politica*: «Si crede infatti molto comunemente – scrive - che governo libero, egualitario, legittimo, sia esclusivamente quello basato sulla volontà della maggioranza, la quale coi suoi suffragi trasmette per un dato tempo i suoi poteri ai propri mandatari». Il presupposto contestato da Mosca come non conforme alla verità dei fatti è che l'eletto sia realmente l'organo della maggioranza dei suoi elettori.

«Quel che avviene colle altre forme di Governo, che cioè la minoranza organizzata domina la maggioranza disorganizzata avviene pure, e perfettamente, malgrado le apparenze contrarie, con il sistema rappresentativo. Quando si dice che gli elettori scelgono loro deputato, si usa una locuzione molto impropria; la verità è che il deputato si fa scegliere degli elettori, e, se questa frase sembrasse in questi casi troppo rigida e severa, potremmo temperarla dicendo che i suoi amici lo fanno scegliere. Accade nelle lezioni, come in tutte le altre manifestazioni della vita sociale, che gli individui, che hanno la voglia e soprattutto i mezzi morali, intellettuali e materiali per imporsi agli altri, primeggiano e li comandano». (Mosca Pareto Michels Gramsci. *Élites*. Ed Gog, cit. p. 47)

L'opinione è che, nella pratica delle elezioni politiche, la presunta libertà di scelta sia solo una chimera in quanto limitata a un campo ristrettissimo di candidati, i soli che, avendo l'appoggio di un gruppo, di un comitato, di una minoranza organizzata, detengono una chance di vittoria. E tali minoranze «sono ordinariamente fondate sull'influenza del censo, sopra cointeressamenti materiali o sui legami di famiglia, di classe, di setta o di partito politico».

Vilfredo Pareto. Residui, derivazioni e circolazione delle élites

Se a Mosca si deve la formulazione del pensiero che ha gettato le basi della nascente scuola elitista, è Vilfredo Pareto a introdurre per primo il concetto e il termine di *élite*, classe eletta, dandone una definizione più ampia di "classe politica" e sviluppando l'omonima teoria a partire dalla constatazione dell'eterogeneità sociale, ossia della diversità fra gli uomini, come base delle disparità potestative. La sua prima enunciazione appare nella lunga introduzione ai *Sistemi socialisti* (1902), mentre l'elaborazione più completa risulta dal *Trattato di sociologia generale* (1916). Docente di Economia politica all'Università di Losanna e liberista convinto, Pareto approda allo studio politologico e più in generale alla sociologia per l'impossibilità di spiegare a partire dal solo modello razionale di azione economica l'irrazionalità dei comportamenti sociali e le disuguaglianze nella ripartizione del potere.

«Piaccia o non piaccia a certi teorici, sta di fatto che la società umana non è omogenea, che gli uomini sono diversi fisicamente, moralmente, intellettualmente; qui vogliamo studiare i fenomeni reali, dunque di tal fatto dobbiamo tenere conto. E dobbiamo pure tenere conto dell'altro che le classi sociali non sono interamente separate, neppure nei Paesi dov'esistono le caste, e che nelle nazioni civili moderne avviene un'intensa circolazione tra le varie classi» (V. Pareto. *Trattato di sociologia generale*, 1916, Vol. IV, § 2025). È questo il dato oggettivo da cui parte la trattazione paretiana sulla classe eletta e sui suoi criteri di appartenenza: l'inconfutabile differenza che esiste tra gli individui, diversi per caratteristiche fisiche, morali, intellettuali, con indici di capacità più o meno alti. In un passo del *Trattato* chiarisce il punto su quale sia la sua concezione di élite:

«Trascuriamo per ora interamente la considerazione dell'indole buona o cattiva, utile o nociva, lodevole o biasimevole dei diversi caratteri degli uomini e badiamo solo al grado che hanno, cioè se lievi, mezzani, grandi, e più precisamente quale indice si può assegnare a ciascun uomo, avuto riguardo al grado del carattere considerato. Supponiamo dunque che, in ogni ramo dell'umana attività, si assegni a ciascun individuo un indice che indichi la sua capacità, all'incirca come si danno i punti negli esami delle varie materie in una scuola. Per esempio, all'ottimo professionista si darà 10, a quello cui non riesce d'avere un cliente daremo 1 per poter dare 0 a chi è proprio cretino». (Ibidem, Vol. IV, § 2026-2027)

E ancora, al paragrafo 2029:

«C'è chi adora Napoleone I come un dio, c'è chi lo odia come l'ultimo dei malfattori. Chi ha ragione? Non vogliamo risolvere questo quesito a proposito di un argomento affatto diverso. O buono o cattivo che fosse Napoleone I, è certo che non era un cretino, neppure un uomo di poco conto, come ce ne sono di milioni: aveva qualità eccezionali, e ciò basta perché lo poniamo in grado elevato, ma senza volere menomamente pregiudicare la soluzione di quesiti che si potrebbero porre sull'etica di tali qualità, o sulla loro utilità sociale». (V. Pareto. *Trattato di sociologia generale*, 1916, Vol. IV, § 2029)

Come lo stesso Pareto si preoccupa di chiarire, la classificazione degli individui proposta sulla base della loro capacità non si rifà a una scala di valori morali, né all'utilità sociale o alla legalità delle attività considerate, ma esclusivamente alla perizia, all'abilità, con cui vengono svolte, misurata secondo l'oggettività dei risultati e non secondo valutazioni soggettive di ordine etico. Ecco allora la definizione paretiana di élite: l'insieme degli individui eccellenti nei rispettivi campi, ovvero gli "strati superiori" della società, distinti dagli "strati inferiori": «Facciamo dunque una classe di coloro che hanno gli indici più elevati nel ramo della loro attività alla quale daremo il nome di classe eletta (élite)». La quale a sua volta si divide in due: «coloro che, direttamente o indirettamente, hanno parte notevole nel governo e costituiranno la classe eletta di governo, il rimanente sarà la classe eletta di non governo».

Per comprendere i criteri di formazione e le dinamiche dell'élite di governo, così come le intende Pareto, occorre considerare il quadro sociologico complessivo da lui indagato, che non si focalizza esclusivamente sulla fenomenologia della classe dominante ma si propone di elaborare una più ampia teoria della società e dei comportamenti umani. L'emergente psicanalisi di Sigmund Freud, ma anche il pensiero di autori come Gustave Le Bon, George Sorel e prima ancora Nietzsche, avevano evidenziato il ruolo delle passioni e dell'irrazionalità nella politica. Anche Pareto si confronta con la componente "non logica" dell'agire umano e, riconoscendole un ruolo importante nello svolgimento dei processi sociali, dedica gran parte del suo lavoro al compito (d'ispirazione illuministica) di elaborare un'analisi "razionale" dei comportamenti irrazionali, non motivati quindi dalle conoscenze proprie del metodo logico-sperimentale ma dall'impulso proveniente dai sentimenti, dalle emozioni, dalle credenze. Sotto la lente paretiana, dunque, è l'intero sistema sociale e la definizione dei criteri secondo cui gli individui orientano le proprie azioni, che vengono distinte appunto in "azioni logiche" e "azioni non-logiche". Appartengono al primo tipo quelle che «consistono in mezzi appropriati al fine, e che uniscono appropriatamente i mezzi al fine», al secondo tipo le azioni a cui «tale carattere manca». Che lo strumento sia adeguato al raggiungimento dell'obiettivo, tuttavia, può essere una convinzione soggettiva dell'individuo, una sua personale opinione, oppure,

una realtà oggettiva, un dato di fatto sperimentalmente provato e provabile. A qualificare l'azione come pienamente logica, allora, sarà la sostanziale coerenza fra l'appropriatezza oggettiva del mezzo al fine e la consapevolezza che il soggetto ha di tale appropriatezza. Le azioni irrazionali, al contrario, esprimono una visione fallace del rapporto tra strumento e obiettivo, anche se normalmente gli uomini tentano di attribuirgli una parvenza razionale, giustificandole con argomentazioni più o meno credibili.

Analogamente a Freud, Pareto ritiene che gli uomini siano prevalentemente mossi da motivazioni inconscie, da passioni e pulsioni che precedono la sfera della ragione, e che gli attribuiscano a posteriori un fondamento di coerenza per il bisogno intrinseco di rielaborare, di razionalizzare, di giustificare a sé stessi e agli altri il proprio operato. Si tratta allora di risalire dalle false rappresentazioni, che Pareto chiama "derivazioni", alle motivazioni primarie profonde, che definisce "residui", per poter formulare da lì una teoria dell'azione basata non sulle motivazioni ideali ma su quelle reali. Queste ultime, infatti, rappresentano l'elemento permanente, sostanziale, ciò che resta dell'agire una volta spogliato del suo apparato di copertura, dell'elemento secondario, mobile.

Assimilabili alla formula politica di Mosca, le derivazioni non sono altro che i ragionamenti, le formulazioni utilizzate per legittimare manifestazioni che in realtà traggono origine da moventi differenti. Pareto le raggruppa in quattro classi: le *affermazioni*, ossia semplici narrazioni espresse come verità assolute, dottrinali, assiomi da accettare acriticamente; le derivazioni derivanti dall'*autorità* di uno o più individui, ma anche della tradizione, nonché di divinità o personificazioni; alla terza categoria appartiene l'adesione ai *sentimenti* di un gruppo più o meno nutrito di persone, variamente motivata: in ossequio al parere dei più, per fiducia nei dotti, per interesse individuale o collettivo; infine, le *prove verbali*, di cui abbondano le argomentazioni politiche: si tratta di motivazioni «ottenute mercé l'uso di termini di senso indeterminato, dubbio, equivoco, e che non corrispondono alla realtà» (Ibidem, Vol. III, § 1543).

Se le derivazioni sono estremamente varie, una loro analisi consente di individuare all'origine alcune classi di residui, tipicità univoche e costanti, che costituiscono i reali moventi delle manifestazioni umane, nonché la base antropologica da cui partire per studiare gli individui e i gruppi sociali, eterogenei proprio in ragione del tipo di residui in essi prevalenti. Due classi in particolare, opposte e complementari, giocano un ruolo importante nei processi sociali, compresi l'acquisizione e il mantenimento del potere da parte delle élites. La prima, che Pareto definisce "residuo delle combinazioni", identifica l'inclinazione a «ricercare le combinazioni stimate migliori» (Ibidem, Vol. II, § 889), il bisogno di collegare cose e idee, di confrontare e individuare nessi di causa-effetto, di somiglianza e differenza, vale a dire la tendenza al ragionamento, motore dell'innovazione e del cambiamento. Ai residui di classe II, al contrario, appartengono le pulsioni e i sentimenti che si orientano verso la conservazione, la stabilità delle combinazioni trovate, la "persistenza degli aggregati" prodotti dal primo istinto.

«Dopo che l'aggregato è stato costituito opera spessissimo un istinto che, con forza variabile, si oppone a che le cose così congiunte si disgiungano; e che, se pure la separazione non può essere evitata, procura di dissimularla col conservare il simulacro dell'aggregato. Tale istinto può grosso modo paragonarsi all'inerzia meccanica, ed esso si oppone al movimento dato da altri istinti. Da ciò nasce la grande importanza dei residui di classe II». (Ibidem, Vol. II, § 992)

Laddove i residui di classe I favoriscono la dimensione individuale e la differenziazione, i residui di classe II alimentano invece la coesione sociale, il consolidamento dei legami, le relazioni familiari e di comunità, ponendosi alla base dell'ordine e del senso di appartenenza (a un gruppo, una collettività, un luogo). La prevalenza dell'una o dell'altra, in combinazione con le altre classi di residui individuate da Pareto, determina l'eterogeneità sociale e le differenze fra individui, più o meno predisposti a determinati compiti, più o meno adeguati a certe funzioni sociali, così come anche le differenze fra le élite e gli stili di governo: progressisti, aperti e tolleranti oppure conservatori, chiusi e autoritari. Scostandosi da Mosca, che imputava la diversità fra uomini e classi politiche alla loro struttura organizzativa, l'assunto antropologico della teoria paretoiana attribuisce il distinguo a un dato naturale insito in ogni individuo, che si rispecchia nel suo "indice di successo" e nella sua posizione sociale. In tutti i campi e in tutte le situazioni storiche, allora, esistono gerarchie sociali al vertice delle quali si collocano le élite, ossia coloro che dimostrano superiori capacità nei rispettivi campi di attività. È anche per questo che, nella distribuzione del potere, si genera una distinzione fra élite politiche, economiche e intellettuali, tre ambiti che Pareto considera determinanti per la strutturazione della società.

L'equilibrio complessivo del sistema sociale dipenderà dalla giusta composizione delle tipologie umane che compongono le classi elette e, in particolare, le classi elette di governo. In relazione alla prima coppia di termini opposti, per esempio, Pareto ne individua due, a seconda che prevalgano i residui di classe I o di classe II: sono le *volpi* e i *leoni* di derivazione machiavellica, espressione della politica rispettivamente come arte dell'astuzia o come esercizio della forza. Benché Pareto nutra una visione estremamente realista circa l'uso della forza, interpretandolo come un dato insopprimibile della vita politica, appare evidente che la classe di governo, in presenza di una minaccia, tenderà a valutare il tema in maniera diversa in base al fatto che al suo interno vi siano più volpi o più leoni, che prevalga il calcolo, la trattativa e l'astuzia sottile nel ripristino del consenso, oppure l'intransigenza, l'azione di polso, l'aggressività nella repressione della minaccia. Un'analoga differenza vale in rapporto al tema del futuro e della continuità storica. Una élite di governo dominata dall'istinto di persistenza degli aggregati prediligerà l'assenza di cambiamento, preservando le tradizioni, valorizzando il vincolo tra generazioni e la stabilità degli organismi collettivi; al contrario, una classe di governo orientata al residuo delle combinazioni, molto più individualistica, tenderà ad evadere la prospettiva storica, sarà più facilmente appagata dal presente che non dalla continuità temporale. In questo caso:

«I disegni della classe governante non si spingono troppo oltre nel tempo; il prevalere dell'istinto delle combinazioni, l'affievolirsi della persistenza degli aggregati fa sì che la classe dominante si appaga più del presente si dà meno pensiero del futuro. Individuo prevale di molto sulla famiglia il singolo cittadino sulla collettività sulle nazioni. Gli interessi del presente o di un futuro prossimo e quelli materiali prevalgono sugli interessi di un futuro lontano e su quelli ideali della collettività e della patria. Si procura il godere del presente senza troppo curarsi dell'avvenire». (Ibidem, Vol. V, § 2178)

Dall'equilibrio fra questi due tipi di atteggiamento dipenderà la qualità, la durata e l'iniziativa della classe eletta di governo, la quale dovrà guardarsi sia dalla tentazione di un'inerzia spinta fino all'immobilismo sia dalla lusinga di un'innovazione esasperata fino al dissolvimento. Come già Mosca, anche Pareto dedica ampio spazio nel suo *Trattato* al tema della durata delle élites dominanti al potere e al loro rinnovamento. «Nello strato superiore

della società, nella classe eletta – scrive al paragrafo 2051 – stanno nominalmente certi aggregati, talvolta non ben definiti, e che si dicono aristocrazie. Vi sono casi in cui il maggior numero di coloro che appartengono a tali aristocrazie hanno effettivamente i caratteri per rimanervi, e ci sono altri casi in cui un numero notevole dei loro componenti ne sono privi». Quale che sia il caso, l'analisi parietiana sul ricambio della classe dirigente muove da una concezione strutturalmente dinamica della storia basata sull'idea della tendenza endemica alla decadenza e, quindi, al mutamento. «Le aristocrazie non durano», asserisce poco dopo. «Qualunque ne siano le cagioni, è incontrastabile che dopo un certo tempo spariscono. La storia è un cimitero di aristocrazie». E ancora:

«Non è solo per il numero che certe aristocrazie decadono ma anche per la qualità, nel senso che in esse scema energia e si modificano le proporzioni dei residui che loro giovarono per impadronirsi del potere e per conservarlo; ma di ciò diremo più lungi. La classe governante viene restaurata non solo in numero, ma, ed è ciò che preme, in qualità dalle famiglie che vengono dalle classi inferiori, che recano in essa l'energia e le proporzioni di residui necessari per mantenersi al potere. Si restaura anche per la perdita dei suoi componenti che maggiormente sono decaduti». (Ibidem, Vol. V, § 2054)

La legge della "circolazione delle élites", secondo cui le classi dominanti devono alternarsi o modificarsi al loro interno ammettendo l'ingresso di elementi delle classi dominate, permette alla società di mantenere l'equilibrio dinamico necessario a sopravvivere nell'inevitabile mutare delle contingenze. I residui e le capacità umane che ne generano la nascita, infatti, difficilmente saranno gli stessi atti a favorirne lo sviluppo e il consolidamento, vale a dire che una particolare qualità può non rivelarsi altrettanto apprezzabile in circostanze differenti. Come già evidenziato da Mosca, per esempio, il valore guerriero sarà certamente indispensabile nella fase costitutiva di uno Stato ma, con l'affermarsi del potere pubblico e burocratico, saranno più utili in posizione di comando doti amministrative e di astuzia diplomatica. Il rinnovamento delle élites mediante l'ingresso di personalità provenienti dagli strati inferiori, allora, consente di arruolare le abilità favorite di volta in volta dalla dinamica storica là dove sono presenti, secondo una logica che potremmo dire di mercato, ossia dipendente dalla richiesta e dalla loro disponibilità: «Occorre notare che tale velocità di circolazione deve considerarsi non solo assolutamente, ma anche in relazione alla domanda ed all'offerta di certi elementi» (Ibidem, vol. 4, § 2044). Senza ricambio e circolazione delle élites, qualunque sistema politico è destinato alla decadenza.

«Per via della circolazione delle classi elette, la classe eletta di governo in uno stato di continua lenta trasformazione, essa scorre come un fiume, e questo ad oggi è diversa da quella di ieri. Ogni tanto si osservano repentini violenti mutamenti, come sarebbero le inondazioni di un fiume, e, dopo, la nuova classe eletta di governo torna modificarsi lentamente: il fiume, tornato nel suo letto, scorre di nuovo regolare». (Ibidem, Vol. V, § 2056)

Il mutamento, dunque, rappresenta uno stato naturale, una condizione fisiologica nella vita delle élites, che, in condizioni di immobilità, rischiano l'impoverimento, l'infacchimento, l'esaurimento della loro efficacia di governo, fino alla rovina. L'arresto della circolazione, infatti, ossia «l'accumularsi di elementi superiori nelle classi inferiori, e, viceversa, di elementi inferiori nelle classi superiori», con l'inversione delle rispettive qualità all'interno della piramide sociale, «è causa potente di turbamento nell'equilibrio» del sistema politico. Si creano allora le condizioni perché il mutamento esploda in maniera scomposta e repentina sotto forma di rivoluzione, ripristinando la dinamica fisiologica dell'evolvere storico.

«Le rivoluzioni seguono perché, sia pel rallentarsi della circolazione della classe eletta, sia per altra causa, si accumulano negli strati superiori elementi scadenti che più non hanno i residui atti a mantenere il potere, che rifuggono dall'uso della forza, mentre crescono negli strati inferiori gli elementi di qualità superiore che posseggono i residui atti ad esercitare il governo, che sono disposti ad adoperare la forza». (Ibidem, Vol. V, § 2057)

E aggiunge nel paragrafo successivo:

«Generalmente, nelle rivoluzioni, gli individui degli strati inferiori sono capitanati da individui degli strati superiori, perché in questi stanno le qualità intellettuali utili per disporre la battaglia, mentre fanno difetti residui che appunto sono somministrati dagli individui degli strati inferiori» (Ibidem, Vol. V, § 2058).

L'intuizione di Pareto, circa il ruolo delle élites intellettuali nei processi rivoluzionari, sarà largamente ripresa dalla sociologia politica a venire. Come già accennato e come visto a proposito della teoria moschiana, anche in questo caso il grado di apertura al ricambio interclassista e la predisposizione al mutamento della classe eletta inciderà sullo stile di governo e sul modello di Stato: per lo più liberali e retti sul consenso, laddove prevarranno l'istinto delle combinazioni e la velocità di rinnovamento; autoritari e fondati sulla forza, nel caso in cui prevalgano la persistenza degli aggregati e una certa flemma nella circolazione delle élites.

Roberto Michels. La legge ferrea dell'oligarchia

Dopo gli *Elementi di scienza politica* di Mosca e il *Trattato di sociologia generale* di Pareto, fa la sua comparasa, nel 1911, la prima edizione de *La sociologia del partito politico* di Roberto Michels (1876-1936). Allievo di Max Weber, nato a Colonia, naturalizzato italiano, lo studioso tedesco contribuisce alla teoria delle élite rielaborando il pensiero di Mosca sulla classe politica non in relazione a una generale fenomenologia del potere ma all'interno del contesto più circoscritto e specifico di partiti e sindacati, per dimostrare come l'insorgenza di un'élite di comando sia un fenomeno connaturato a qualunque organizzazione, comprese quelle a base "volontaria". Anche la sua indagine empirica verte sull'organizzazione interna al gruppo di potere, ma, laddove Mosca la considerava uno strumento necessario per l'affermarsi di una classe governante, Michels tende a dimostrare che lo stesso meccanismo organizzativo finisce per trasformare l'élite dirigente da leadership in oligarchia e il partito in una macchina burocratica al servizio dei suoi obiettivi. Se, nel primo caso la minoranza genera l'organizzazione per consolidare e imporre il proprio potere, nel secondo, l'organizzazione genera la minoranza per sopravvivere e raggiungere i suoi fini.

Sebbene il testo di Michels sia interpretabile come un vero e proprio trattato di sociologia della leadership di partito, il contributo più saliente risiede nella codificazione della cosiddetta "legge ferrea dell'oligarchia", secondo cui chi dice democrazia dice organizzazione; chi dice organizzazione dice oligarchia; chi dice democrazia dice oligarchia. Non è un caso che, per testare la sua ipotesi, Michels analizzi quello che potrebbe essere considerato il prototipo di tutti i partiti di massa: la Socialdemocrazia tedesca (SPD), nella quale ha militato all'inizio della sua carriera. E in questo risiede l'efficacia della sua argomentazione: se la democrazia non è realizzata neppure nell'organismo politico che ne fa il suo fondamento programmatico, a maggior ragione non potrà realizzarsi in alcuna forma di governo.

«La forma esterna democratica su cui si basa la vita dei partiti politici, fa prendere facilmente abbaglio sull'inclinazione all'aristocrazia o, per dirla meglio, all'oligarchia, a a cui soggiace l'organizzazione di ogni partito. Il campo di osservazione più adatto ed efficace a chiarire tale tendenza è offerto dall'intima essenza dei partiti democratici e, fra questi, del partito socialista-rivoluzionario. Prescindendo dai periodi elettorali, nei partiti conservatori le tendenze all'oligarchia si manifestano con quella naturale schiettezza che corrisponde al carattere, oligarchico per principio, di essi partiti stessi. Ma anche nei partiti sovversivi appare il medesimo fenomeno, con evidenza non minore. Soltanto ai cultori di scienza politica osservarlo qui dà risultati incontrastabilmente più importanti, giacché i partiti rivoluzionari per la loro origine e le loro finalità rappresentano la negazione di tali tendenze, anzi sono sorti dall'opposizione ad esse. Epperò il constatare simili tendenze anche in seno di questi ultimi è un dato di ben maggiore rilievo per l'immanente presenza di tratti oligarchici in ogni aggregato umano costituitosi per raggiungere scopi di ordine politico od economico». (R. Michels. *Élites*. Ed Gog, 2017, cit. p. 79)

La necessità di dotarsi di una struttura organizzativa, secondo Michels, è l'elemento primario che spiana la strada alla degenerazione oligarchica. Necessità, per altro, insita in ogni aggregato che sia tale per uno scopo, «ogni classe che elevi verso la società pretese determinate e si studi di mandare ad effetto tutto un complesso di ideologie e di "ideali"», nonché «*conditio sine qua non* per la capacità delle masse alla propria valorizzazione economica». Lo studioso di Colonia delinea le fasi del processo per cui l'organizzazione inevitabilmente assume la forma di una burocrazia oligarchica, imputando le ragioni di questo complesso fenomeno a una commistione di fattori di ordine organizzativo, psicologico e intellettuale.

Alla graduale trasformazione di un partito, pur nato sui principi di uguaglianza e parità di diritti, in una struttura verticistica nella quale i pochi comandano sui molti, concorre certamente l'elemento dimensionale: quanto maggiore è il numero di persone coinvolte, tanto più urge la necessità di un apparato organizzativo in grado di sopperire all'impossibilità dell'autogoverno.

«La tendenza burocratica ed oligarchica assunta dall'organizzazione dei partiti anche i democratici è da considerarsi senza dubbio quale frutto fatale di una necessità tecnica e pratica. Essa è il prodotto inevitabile del principio stesso dell'organizzazione». (R. Michels. *Élites*. Ed Gog, 2017, cit. p. 83)

La necessità pratica è rappresentata innanzitutto dall'impossibilità di una partecipazione diretta e simultanea di tutti i membri del partito ai processi decisionali, cosa che inevitabilmente porta, tramite lo strumento della delega, a canalizzare gli interessi degli elettori nella scelta di una rappresentanza interna. A sua volta, questa si articolerà selezionando un corpo più o meno ampio di personale amministrativo al quale assegnare compiti e risorse che lo distinguono dai politici eletti alla base. Con il processo di burocratizzazione, dunque, va formandosi una leadership dirigente verticistica che, "appropriatasi" della delega conferita, gestirà in autonomia le risorse materiali e simboliche del partito, finendo per imporre agli elettori il proprio punto di vista e i propri scopi.

«Quanto più si estende e si dirama il congegno ufficiale del partito, ossia quanti più membri il partito acquista, quanto più le sue casse si riempiono e la sua stampa si diffonde, tanto più il dominio popolare vi perde terreno e viene sostituito dall'onnipotenza delle direzioni, dei comitati e delle commissioni... Col crescere dell'organizzazione aumentano i compiti degli amministratori, mentre la possibilità di sorvegliarli si restringe e l'ambito degli obblighi e delle diverse sfere d'azione si allarga, si divide e si suddivide ancora... Così si innalza un potente edificio, di struttura complessa.

Il principio della divisione del lavoro si fa strada e le specializzazioni prendono il sopravvento. Così si forma una gerarchia rigorosamente delimitata, con numerose gradazioni». (R. Michels. *Élites*. Ed Gog, 2017, cit. p. 82-83)

Con la divisione del lavoro e il moltiplicarsi delle mansioni amministrative, la macchina burocratica alimenta il suo ingranaggio, mentre la dirigenza, formata a competenze tecniche sempre più specialistiche, va a costituire un "corpo direttivo di professione" che, sulla base di procure, accudisce da padrone agli affari della massa. «Ora l'inizio della formazione d'un corpo di professione denota il principio della fine della democrazia», scrive Michels, aggiungendo poco dopo sui meccanismi di rappresentanza: «Rappresentare significa spacciare la volontà di un singolo per volontà d'una massa». (R. Michels. *Élites*. Ed Gog, 2017, cit. p. 85). Legittimata all'accentramento decisionale dalle proprie conoscenze tecniche e dai propri compiti complessi, la leadership di partito finisce per allontanarsi dalla base e assumere un ruolo autonomo.

Gioca a favore di una simile dinamica la necessità per un partito militante di misurarsi nell'agone politico con le forze avversarie, ricorrendo all'abilità tattica propria dell'arte militare, che impone duttilità strategica, rapidità d'azione e certezza di comando. Senonché, afferma Michels, «democrazia e prontezza sono concetti assolutamente inconciliabili», laddove solo il centralismo può garantire la tempestività decisionale necessaria. La pesantezza dell'ingranaggio, inevitabile nelle grandi organizzazioni, sommata alle distanze che dilatano le comunicazioni dal centro amministrativo verso le periferie, «comportano l'impossibilità d'un regime democratico nella sua schietta forma originaria, giacché con questo non si potrebbe fare se non una politica di ritardi e di buone occasioni mancate» (R. Michels. *Élites*. Ed Gog, 2017, cit. p. 84). Il regime democratico, insomma, appare tutt'altro che confacente alla natura di un partito politico che voglia operare con efficacia e che deve per questo dotarsi di "un'armatura gerarchica".

Per motivi d'indole tecnico-amministrativa e di tattica, dunque, si instaura il meccanismo della rappresentanza permanente e il delinearci di un gruppo direttivo che, specializzandosi nella professione politica, acquisisce competenze e cultura tali da allontanarsi sempre più dalla base.

«Una lunga esperienza, basata sulla storia, insegna che gli elementi del dominio esercitato dalla minoranza sulla maggioranza vengono formati sopra ogni altra cosa, oltre che dal fattore del denaro e del capitale - superiorità economica - e dal fattore della tradizione e della educazione - superiorità storica - dal fattore della cultura - superiorità intellettuale. Ora nei partiti del proletariato ci colpisce al primo sguardo il fenomeno che, in fatto di cultura, i duci sono di gran lunga superiori all'esercito». (R. Michels. *Élites*. Ed Gog, 2017, cit. p. 85)

Neppure ai partiti in cui, accanto a un piccolo numero di intellettuali si trova al potere una più ampia schiera di operai, a cui è concesso di fare carriera per il gran numero di impieghi e di cariche onorifiche, è risparmiata la medesima dinamica di trasformazione. Elevati a impiegati fissi, formati alle arti diplomatiche e agli stratagemmi della politica, i capi proletari si distanzano con l'affinarsi del loro *savoir faire* dalle masse proletarie, da cui li separa infine una vera e propria differenza di classe sociale. Con la dedizione militante, il carisma e il prodigarsi a tempo pieno agli affari di partito, la fama che si vanno conquistando consolida la loro posizione di comando, preludio a una leadership stabile e inamovibile.

A questo punto, l'evoluzione verso la deriva oligarchica viene accelerata - secondo l'analisi che ne fa Michels - da certe «qualità che sono comuni a tutto il genere umano». Nel processo di progressiva gerarchizzazione, avviato in principio per ragioni di necessità pratica, subentrano motivazioni di ordine psicologico. Da un lato, «la coscienza della propria forza suole destare la smania di dominio, latente in ogni cuore umano», dall'altro, «la naturale sete di comando dei capi viene assecondata dal naturale bisogno della folla di venir guidata, nonché dalla sua indifferenza». La difesa della posizione acquisita e la tensione ad estendere il proprio potere rappresenta un tratto comune alla leadership, che diventa legittimazione di sé stessa: «Dalla delegazione, prende le mosse e si sviluppa il diritto morale alla delegazione... L'elezione ad uno scopo determinato si muta in impiego a vita». Complice l'adorazione più o meno latente dei militanti per i loro dirigenti, radicata nella tendenza delle masse al culto della personalità:

«Esse necessitano nel loro idealismo primitivo di divinità terrene, cui si legano di amore tanto più cieco quanto più fortemente sono oppressi dalla durezza della vita. Vi è qualcosa di vero in ciò che Bernard Shaw, nel suo stile paradossale, afferma quando definisce la democrazia un aggregato di idolatri nei confronti dell'aristocrazia che sarebbe un aggregato di idoli». (R. Michels. *Élites*. Ed Gog, 2017, cit. p. 107)

Non si tratta della comprensibile devozione verso figure eroiche che hanno reso al partito servizi memorabili, ma di un fanatismo idolatrico riconducibile, secondo Michels, all'atavico bisogno di religione, che sopravvive a tutti i mutamenti avvenuti nelle opinioni delle masse.

«In mezzo alle rovine della cultura tradizionale delle masse è rimasta in piedi, intatta, la stele trionfale del bisogno di religione. Le masse si comportano spesso nei confronti dei loro dirigenti come quello scultore dell'antica Grecia che, avendo modellato un Giove Tonante, cadde in ginocchio prostrato davanti alla propria opera. È assai facile che l'adorazione provochi, in chi se ne vede fatto oggetto, la megalomania. La smisurata vanità, non scevra talvolta di spunti ridicoli che riscontriamo così spesso nei leaders delle masse moderne, ha la sua origine, oltre che nella personalità stessa dei self made man, nel costante entusiasmo che essi trovano nella massa. Ma tale presunzione, esercitando un potere suggestivo, torna a sua volta a reagire sulle masse, in cui suscita viepiù l'ammirazione per i capi, costituendo così un nuovo elemento per la loro supremazia». (R. Michels. *Élites*. Ed Gog, 2017, cit. p. 115)

In definitiva, la consuetudine al comando che si tramuta in diritto, unita al «profondo impulso delle masse a venerare chi sta in alto», nonché al sentimento di gratitudine verso il leader carismatico, produce nei partiti democratici una dirigenza che risulta «più inamovibile e più inviolabile di qualsiasi corporazione aristocratica». Michels la chiama «legge d'inerzia», o eufemisticamente «legge della stabilità», che si insinua per il misonismo delle masse e per il debito morale verso chi si spende per la «comune idea», prolungando ai capi il mandato sino alla morte.

D'altra parte, come si è detto, l'oggettiva superiorità culturale maturata con l'esercizio professionale della leadership, fa sì che i capi si sentano ragionevolmente legittimati al monopolio decisionale, con la conseguente estromissione della base da molte scelte di partito: non titolati al giudizio su casi determinati per mancanza di competenze, gli elettori finiscono per perdere il loro diritto a esprimersi su gran parte delle questioni di interesse pubblico trovandosi il più delle volte di fronte al fatto compiuto, mentre lo strumento del referendum finisce per perdere il suo valore di consultazione democratica. Memore della lezione di Weber sui rapporti che intercorrono tra processi di burocratizzazione e professionalizzazione, Michels descrive i leader del partito di massa

come “burocrati della politica”, una “casta di politici di professione”, di tecnici dell’organizzazione i quali, in virtù delle loro competenze, tendono a ridurre la lotta politica a gestione amministrativa e trasformare la mobilitazione degli associati in obbedienza passiva e partecipazione istituzionalizzata. Appellandosi alla struttura complessa dell’organizzazione, la leadership si adopera allora per sostituire l’elezione diretta con l’elezione indiretta, mentre ogni voce dissidente interna viene liquidata a espediente di demagogia, ogni critica tacciata di attentato contro il partito stesso.

«I capi tendono a rinchiudersi tra di loro, formando una specie di mega o se vogliamo, un trust, circondandosi così di un'altra muraglia, oltre la quale essi non lasciano passare che gli elementi loro accettati loro soggetti. Invece di lasciare questo compito le lezioni delle masse, essi talvolta cerca di scegliere i loro successori da sé, e di completarsi, in via diretta o indiretta, per mezzo di un’opzione autocratica». (R. Michels. *Élites*. Ed Gog, 2017, cit. p. 97)

È a questo punto, quando l’identificazione del burocrate con la totalità del partito confonde gli interessi dell’uno con gli interessi dell’altro, che si verifica il fenomeno definito da Michels “sostituzione dei fini”, ossia la metamorfosi per cui «l’organizzazione, da mezzo per raggiungere uno scopo, diviene fine a se stessa. L’organo finisce per prevalere sull’organismo», tendendo a eliminare tutto ciò che potrebbe fermare il meccanismo e minacciare la sua forma esteriore. In altre parole, anche un partito rivoluzionario, fondato idealmente sulla partecipazione attiva dei militanti, si trasforma prima o poi in una grande macchina burocratica, il cui scopo si risolve nel consolidamento e accrescimento del potere del suo gruppo dominante.

«La formazione di regimi oligarchici nel seno di regimi democratici moderni è organica. In altri termini, esso è da considerarsi quale tendenza, alla quale di distruggerci avere ogni organizzazione, persino la socialista, persino la libertaria. Questa tendenza si spiega in parte con la psicologia, cioè che i cambiamenti psichici che le singole personalità subiscono nel corso del loro moto evolutivo nel partito; in parte invece anche, ed anzi in primo luogo, con ciò che si potrebbe chiamare la psicologia dell’organizzazione stessa, vale a dire con le necessità di natura tattica e tecnica, che derivano dal consolidarsi dell’aggregato in ragione diretta del suo procedere disciplinarmente sulla via della politica. Se vi è una legge sociologica, a cui sottostanno i partiti politici-e prendiamo qui la parola politica nel suo senso più lato-questa legge, ridotta la sua formula più concisa, non può suonare che all’incirca così: organizzazione e la madre della signoria degli eletti sugli elettori. L’organizzazione di ogni partito rappresenta una potente oligarchia sul piede democratico. Dovunque, in essa, si rintracciano elettori ed eletti, ma, oppure dovunque, dominio quasi limitato dei capi eletti sulle masse le 13. Sulla base democratica si innalza, nascondendola, la struttura oligarchica dell’edificio». (R. Michels. *Élites*. Ed Gog, 2017, cit. p. 98-99)

Un’ultima considerazione riguarda gli esiti di un’organizzazione asservita alla gerarchia e fortemente burocratizzata sulla sua politica esterna e sui rapporti con lo Stato. Con il crescere della forza e della potenza dell’organizzazione, infatti, il partito dovrebbe guadagnare anche in potenza rivoluzionaria. Invece, secondo Michels, si osserva il fenomeno contrario: preoccupato di salvaguardare se stesso e di sopravvivere allo Stato, il partito cresciuto abbastanza da essersi ritagliato la sua nicchia di potere, tende a vivacchiare, adempiendo nella migliore delle ipotesi alle mansioni di un’opposizione istituzionale, ma

scansando ogni conflitto aperto che possa turbare l'ingranaggio dell'organismo. In altre parole, perde «il suo impeto rivoluzionario, diventa pigro e pesante, non soltanto nell'agire, ma persino nel pensare». Michels non esclude che un partito democratico oligarchicamente guidato possa influire sullo Stato in senso democratico, ma un tale lavoro «non procederà che assai lentamente e sarà spesso interrotto; ed i suoi limiti coincideranno con le leggi ferree dell'oligarchia». Perché «l'organizzazione politica conduce al potere. Ma il potere è di sua natura conservatore». E se potrà accadere che, di tanto in tanto, le masse tornino a rivoltarsi, i duci metteranno sempre un nuovo freno all'energia collettiva: «l'evoluzione naturale o normale dell'organizzazione imprimerà in avvenire, come per il passato, anche al partito socialista-rivoluzionario più spinto, il marchio conservatore». (R. Michels. *Élites*. Ed Gog, 2017, cit. p. 106).

Le élite aristocratiche e altoborghesi che Mosca definiva «coese, competenti e cospirative», tramontano progressivamente nella seconda metà del XX secolo attenuandosi dapprima nella neonata forma delle élite democratiche partorite dalla democrazia rappresentativa compiuta e poi venendo addirittura poste in secondo piano dall'emergere delle élite sociali, cioè da quell'intreccio tra lobby e corpi intermedi che si muovono tra le istituzioni e la società civile e che caratterizzano le società pluraliste.

Il risultato di questo cambio di paradigma ha sancito la scomparsa delle antiche oligarchie decisioniste e autarchiche e la nascita di un capitalismo fondato sulla capacità di tessere reti di relazione. Un capitalismo che se da un lato è espressione virtuosa del capitale sociale trasversale dall'altro presta il fianco alle spine del clientelismo quando non della corruzione tout court.

Già a partire dagli anni Settanta, le élite politiche, economiche e culturali che avevano guidato la rinascita del Paese dopo lo strazio della guerra confrontandosi con gravi problemi strutturali quali povertà e analfabetismo, hanno perso slancio. Le grandi dinastie industriali hanno capacità di leadership, annacquate nella frammentazione in piccole oligarchie familistiche impegnate prima di tutto nella conservazione del proprio status tramite l'esercizio continuo di un *do ut des* scellerato con la politica, l'editoria e in generale i poteri forti. L'inevitabile approdo di questa china è l'Italia di oggi, immobile, refrattaria al cambiamento e incapace di produrre una visione di sé, né tantomeno di orientarsi nella complessa contemporaneità.

Lo stesso potere politico, sempre meno attrezzato a resistere alle pressioni delle lobby e orfana di punti di riferimento ideologici e valoriali, sceglie di non scegliere rifugiandosi nell'astensione piuttosto che assumersi il pericolo di dare il là a qualsivoglia riforma. Per usare le parole di Franco Ferrarotti, per la nostra élite politica l'obiettivo è «durare più che decidere»², un sotterfugio che non ha comunque evitato di rendere la politica una pratica impopolare quando non apertamente disprezzata.

A una tale inadeguatezza dei rappresentanti corrisponde l'astensionismo crescente dell'elettorato, sempre più distante da una classe politica amorfa, autoreferenziale e incapace di produrre un'idea di Paese e di società. Se al combinato disposto dell'incompetenza dei leader e della diffidenza dei cittadini si aggiunge la fisiologica indifferenza verso la politica scaturita dal tramonto delle ideologie e dalla progressiva omologazione di destra e sinistra su diversi punti dell'agenda politica, il quadro d'insieme non può che mostrare un Paese impantanato, senza slancio e soprattutto senza rotta.

Conscia della propria debolezza e scarsa autorevolezza la politica nazionale rimette una fetta importante della responsabilità di governo alla categoria degli esperti, un escamotage che sotto la patina della "delega per competenza" denuncia ancora una volta la scelta della rinuncia all'esercizio del potere decisionale e – come già illustrato da Michels e Weber – allontana ulteriormente le istituzioni dai cittadini, considerati per definizione incompetenti e dunque mai chiamati a esprimersi su determinati argomenti.

In un Paese privo di una strategia e prigioniero di lobby e tecnocrazie proliferano così, anche nelle stesse prassi di governo, nepotismi e corruzione, con il risultato di accrescere tra i cittadini qualunquismo e indifferenza pessimista. Non aiuta nemmeno guardare oltreconfine, dove l'Europa tradisce la medesima deriva tecnocratica per giunta acuita dalla storica diffidenza che separa le diverse identità continentali.

Lo scenario è sintetizzato con efficacia da Carlo Carboni, alle cui lunghe e approfondite ricerche sulla classe dirigente italiana, questo capitolo deve molto. Nella sua fondamentale

² Franco Ferrarotti, "Durare è meglio che decidere", *Il Sole 24 Ore*, 15 Ottobre 2005 (intervista a cura di L. Palmerini)

indagine sul collasso delle élite, Carboni scrive: «Il novecentesco “braccio di ferro” tra masse e potere delle minoranze finisce con la scomparsa dei due contendenti: le élite intese come classe dominante e la società di massa classista. (...) Da un canto, la massa si è destrutturata fino all’effetto liquefazione del legame sociale, come scrive Zygmunt Bauman³, dall’altro, gli ultimi epigoni delle vecchie élite sono scomparsi delegando il timone di guida alle net élite: a manager apicali in economia e in finanza, a politici professionalizzati, a opinionisti sensibili all’opinione pubblica mediana e così via, con conseguente cessione di esercizio del potere. Tuttavia, i delegati, queste nuove élite non “oligarchiche” - cioè non fondate sulla ricchezza come chiarisce Jeffrey Winters in *Oligarchy* (Cambridge 2011) - sono in forte crisi nella società post-moderna e post-ideologica di oggi a causa della loro autoreferenzialità e dello scadimento della loro relazionalità, troppo vulnerabile alla corruzione»⁴.

Retaggi culturali nell’Italia repubblicana

Si impone a questo punto un’analisi dei tratti culturali e sociali che caratterizzano le élite in età repubblicana, tentando di mettere in luce le principali lacune delle classi dirigenti e dunque le ragioni endemiche della loro crisi. È utile in proposito rifarsi alla distinzione fra élite e classe dirigente operata da Carboni, che nella prima identifica una minoranza organizzata che ricopre ruoli apicali, e nella seconda «un’élite con capacità di guida in quanto a competenze, senso della legalità e responsabilità pubblica. Insomma, è anche leadership»⁵. Per Carboni insomma «La classe dirigente è un’élite in azione, che si assume le sue responsabilità di traenza – di esempio e di guida – di fronte ai propri cittadini»⁶. Scrive ancora lo studioso delle élite:

«L’élite non è sempre classe dirigente, ma la classe dirigente è sempre un’élite. In breve nel nostro glossario concettuale, *élite* è ciò che si è. È costituita da coloro che occupano i vertici di istituzioni, imprese, organizzazioni, associazioni, nei mondi della politica, dell’economia, della cultura, delle professioni, dello spettacolo e della comunicazione. L’élite in breve è una fotografia dei protagonisti del potere. *Classe dirigente* è ciò che si fa. Rinvia alla qualità del dirigere e a una responsabilità di guida, non solo politico istituzionale ed economica, ma anche culturale e morale. Il primo concetto è morfologico-ontologico, il secondo fenomenologico-normativo. La classe dirigente è il film del potere, è una dinamica del potere»⁷.

Tra i caratteri di fondo che hanno contribuito a delineare il profilo delle élite italiane in rapporto alla società governata⁸, Carboni identifica, primo tra tutti, l’“individualismo amorale”, ovvero quel misto di furbizia, e spregiudicatezza che porta interpretare il ruolo pubblico solo in funzione di un proprio tornaconto.

La diffusione di questo arrivismo individualista e privo di qualsivoglia visione politica ha trovato il perfetto terreno di coltura nella debolezza della grande borghesia postunitaria che aveva già di per sé abdicato al ruolo di guida morale del paese preferendo dedicarsi alla gestione della propria posizione di rendita. Nelle parole di Franco Ferrarotti in un’intervista al *Sole 24 Ore*: «Siamo il paese dei Guicciardini, del ‘particolare’». E ancora: «Le classi dirigenti sono piegate nel loro particolare e non riescono a vedere l’insieme»⁹. Poco o niente rappresentativa della società civile e incapace di darsi un’organizzazione funzionale, la borghesia italiana non ha saputo fare fronte alla

³ Zygmunt Bauman. *Cose che abbiamo in comune. 44 lettere dal mondo liquido*, 2012.

⁴ Carlo Carboni. *L’implosione delle élite. Leader contro in Italia ed Europa*. Ed. Rubettino, pag. 18

⁵ Carlo Carboni. *Élite e classi dirigenti in Italia*. Editori Laterza, 2007.

⁶ Carlo Carboni. *L’implosione delle élite*, cit. pag. 200

⁷ Ibidem, cit. pag. 208

⁸ Ibidem, da pag. 61

⁹ Franco Ferrarotti, “Durare è meglio che decidere”, *Il Sole 24 Ore*, 15 Ottobre 2005 (intervista a cura di L. Palmerini)

forza d'urto del Fascismo, ed ha finito per consegnarsi a Mussolini con il mandato nemmeno tanto implicito di ricomporre una società frammentata e di recuperare il senso dello Stato. Per Carboni la resa alla dittatura si spiega in parte con le carenze di una borghesia miope, incapace di elaborare compiutamente un pensiero liberaldemocratico che potesse fungere da bussola per il Paese.

È importante anche tenere presente che l'Italia, come sottolinea Carboni, ha radici democratiche piuttosto recenti, ed è oggi una poliarchia connotata dall'incapacità di valorizzare il capitale umano e di intendere la partecipazione alla vita pubblica come servizio e non in chiave utilitaristica. In questo gioca senz'altro un ruolo l'abitudine atavica ad attendere soluzioni da fuori: dagli USA e dall'URSS nel Dopoguerra, da Bruxelles oggi e sempre dal Vaticano. Va poi considerato anche l'atteggiamento paternalistico che le élite riservano agli italiani, ritenuti in tempi recenti non all'altezza delle società delle prime potenze continentali e segno di una sfiducia che per altro viene ampiamente ricambiata.

Assieme al crescente astensionismo elettorale, la scarsa efficacia della pubblica amministrazione in campo sociale e in ambito politico, e il ruolo secondario accordato alla cultura d'impresa in campo economico, sono alcuni tra i sintomi più evidenti della salute incerta della nostra democrazia. Quanto alla democrazia di mercato, essa non si è mai compiuta, frenata dai limiti di un approccio patrimonialista che, fin dal periodo postunitario, ha tarpato le ali all'innovazione e allo sviluppo coltivando il primato della rendita e dei privilegi delle élite. Per Antonio Costabile e Pietro Fantozzi da questa mentalità da rentier scaturisce oggi il "neo patrimonialismo", ossia la tendenza costante a gestire la cosa pubblica come fosse un appannaggio personale, senza distinzione fra bene pubblico e patrimonio privato¹⁰. Alla concezione affaristica della gestione della cosa pubblica, si somma l'ambigua pratica del trasformismo, nell'accezione degenerare del *voltar gabbana* in base alla convenienza. Incapace di guidare il cambiamento, la nostra classe dirigente ha di contro sviluppato un'abilità notevole nel cavalcarlo, saltando con tempismo sul carro del vincitore, dimenticando il proprio passato recente e dimenticando opportunamente anche di aver dimenticato. È l'atavico gattopardismo di chi, fiutando il tramonto del ceto dominante, si adegua al nuovo corso simulando d'esserne da sempre fautore al fine di conservare poltrone e privilegi: «Se vogliamo che tutto rimanga com'è, bisogna che tutto cambi»¹¹. Così, col progressivo venire meno delle differenze tra destra e sinistra la politica ci ha abituato a continui cambi di casacca e rimescolamenti che hanno allontanato i cittadini dai processi di scelta democratica e svilito le istituzioni.

Moralizzatori, negoziatori, persuasori

Carboni individua tre profili di élite nostrana¹², diversi per caratteristica fondante: i moralizzatori, i negoziatori e i persuasori, succedutisi in tre periodi diversi del secondo Novecento. I primi, i padri della Repubblica, nonché la *crème* del grande capitalismo industriale del Nord, hanno guidato il Paese nel periodo del miracolo italiano, della rinascita e del boom economico. Formavano una classe dirigente forgiata dai grandi sconvolgimenti della storia e che affrontava la sfida di ricostruire il Paese. Scelte fondamentali come l'adesione alla

¹⁰ *Legalità in crisi. Il rispetto delle regole in politica e in economia*. A cura di A. Costabile e P. Fantozzi, Carocci editore, Firenze, 2012.

¹¹ Giuseppe Tomasi di Lampedusa. *Il Gattopardo*, ed. Feltrinelli, 1958

¹² Carlo Carboni. *L'implosione delle élite. Leader contro in Italia ed Europa*. Ed. Rubettino, 2015, pag. 69-76

NATO e la co-fondazione della Comunità europea sono state operate da Dc e Pci, per quanto su di essi gravassero evidenti pressioni estere e ingerenze vaticane.

L'élite dei moralizzatori espresse senza dubbio forti istanze di ammodernamento, e seppe veicolarle attraverso figure carismatiche come De Gasperi, Togliatti, Einaudi, Mattei, ma anche capitani d'industria illuminati, come Olivetti, Agnelli, Pirelli e Falck. Una classe dirigente preparata cui fece da contraltare un'élite culturale di prim'ordine che vantava intellettuali della statura di Calvino, Moravia, Pasolini, Pavese, Sciascia e registi come Fellini, Rossellini, Visconti. Se questa leadership illuminata riuscì a risollevare l'Italia dalla miseria indirizzandola verso il benessere, non riuscì a mutarne il carattere provinciale né ad accrescerne il ruolo subalterno sul piano internazionale. Le necessarie riforme nel campo del welfare e della cultura sociale del Paese vennero ostacolate dalla tradizionale diffidenza verso il popolino illetterato e dunque non pronto al vero cambiamento.

Anche per questo i moralizzatori vennero travolti dai conflitti che scossero il Paese negli anni '60 e '70 allorché le critiche della classe operaia, degli studenti e degli intellettuali misero in luce l'arretratezza di un paese zavorrato dalla pervicacia della tradizione. Gli accordi neocorporativi raggiunti a metà degli anni '70 tra sindacati e capitalismo industriale, sancì la nascita di una classe dirigente d'impronta negoziale rappresentata in primis dall'artista della trattativa Giulio Andreotti. Questa classe a sua volta seppe condurre il fragile vascello Italiano oltre la tempesta degli Anni di piombo non senza però mutare gli equilibri di potere in maniera drastica: ai vertici della vita socioeconomica del Paese assurse quella che Eugenio Scalfari e Giuseppe Turani¹³ in *Razza Padrona* hanno definito "borghesia di Stato", espressione di un nuovo equilibrio che per un verso tendeva ad assimilare nelle istituzioni i grandi gruppi di interesse, e dall'altro, si faceva garante delle rendite e dei monopoli dei grandi gruppi industriali, anche grazie all'accesso privilegiato a fondi pubblici.

Proprio Giulio Andreotti incarnò durante l'intero arco della Prima Repubblica la linea della continuità democristiana, assicurando la tenuta democratica ed economica di un Paese stretto tra molte contraddizioni e sempre alle prese con una fitta ragnatela composta da intrecci affaristici, potere mafioso, ingerenze vaticane e trame internazionali. Con le parole di Carlo Carboni Andreotti «fu espressione dell'Italia del suo tempo, di una società "complice" dei negoziati e dei negozianti, di una società cinica, un'Italia torbida e di cambiamento, nel cui ambito il compromesso si realizzava al ribasso, con la vecchia italica *forma mentis* secondo la quale una mano lava l'altra»¹⁴.

Fu invece Bettino Craxi il politico che meglio seppe interpretare l'ondata di mutamenti sociali e culturali dell'epoca: mentre la generazione dei negozianti non colse l'affermarsi del neonato capitalismo popolare che non si riconosceva più nelle grandi organizzazioni neocorporative e mancava dunque di rappresentanza, già dopo la crisi energetica degli anni '70 il leader socialista aveva intuito il nuovo ordine mondiale che si profilava all'orizzonte ed era destinato a prendere il posto dell'assetto bipolare che per decenni, pur con tutte le contraddizioni e le criticità, aveva beneficiato l'Italia.

L'aumento incontrollato del debito pubblico e la conseguente riduzione degli spazi di confronto, sancì però la fine della stagione negoziale, un tramonto dal quale emerse la classe dirigente dei persuasori, favorita anche dalla svolta della politica in chiave mediatica e personalistica resa a sua volta necessaria dall'avvento delle tv private. Prima ancora del colpo di grazia giudiziario di Mani pulite, infatti, il regime partitocratico era già stato di fatto avviato alla scomparsa dalla democrazia dell'arena televisiva, che aveva preso il posto dei partiti di massa quale fulcro di informazione e partecipazione. Le abilità comunicative mutate dal marketing divennero qualità indispensabili per ogni leader che volesse alimentare e cavalcare quel populismo mediatico che rappresentava la sintesi politica del rinnovamento socioculturale. Negli anni '90 il capitalismo

¹³ Eugenio Scalfari, Giuseppe Turani, *Razza padrona*, Feltrinelli, Milano, 1974

¹⁴ Carlo Carboni. *L'implosione delle élite*, cit. pag. 72

d'impronta sempre più tecnologica e finanziaria innescato dalla globalizzazione generò nel nostro Paese un sistema incentrato sui grandi banchieri, *trait d'union* fra una politica sempre più autoreferenziale e la classe imprenditoriale. I persuasori ebbero così vita facile nel colmare il vuoto di leadership lasciato da una classe dirigente fortemente impopolare e incapace di rappresentare una società in profondo mutamento.

Questa nuova élite nata dalle contraddizioni della politica mediatica si è purtroppo mostrata sprovvista priva di visione e volontà decisionale, e incapace di assurgere a classe dirigente tracciando un percorso per l'avvenire del Paese.

Politici piccoloborghesi disoccupati

Nel 1969 un campione del pensiero liberal-conservatore come Panfilo Gentile, quale metodo per valutare la qualità della classe politica di casa nostra, suggeriva di prendere in esame il curriculum dei membri del Parlamento, di coloro cioè che hanno il diritto e il dovere di governarci.

Gentile mise in pratica il proposito su un documento ufficiale: l'elenco dei deputati e dei senatori della quarta legislatura (anno 1963) annotando prima di tutto che:

“La nostra classe politica è composta quasi completamente di persone appartenenti alla piccola e media borghesia intellettuale. L'aristocrazia, la nobiltà è totalmente sparita. Quale differenza, alla distanza di un secolo, con il primo parlamento del regno unito sia Torino nel 1861, dove la metà quasi dei deputati erano nobili. Adesso, se qualche cognome ci rivela ancora la presenza di un nobile, una breve inchiesta ci proverà presto che questi si trova seduto sulla sua poltrona per altri titoli e non per quello araldico. La nobiltà salvo eccezioni ha perduto il potere economico il prestigio sociale”.

L'indagine di Gentile mette in luce anche l'assenza della grande borghesia capitalistica che, pur avendo forti interessi da far valere in Parlamento, preferisce stabilire con il potere politico una “trattativa privata oppure si fa difendere per interposta persona da quei partiti le cui ideologie non sono incompatibili con i suoi interessi”. La grande borghesia, argomenta Gentile, potrebbero opporre alle accuse della frangia socialista validi argomenti a proprio favore, ma questi sarebbero comunque incomprensibili alle masse. Il risultato è che, un po' come era capitato a parte del mondo ecclesiale, anche i grandi capitalisti hanno perduto la certezza morale del proprio diritto. Su queste basi Gentile conclude che lo strapotere del grande capitale altro non sia che uno slogan demagogico ormai destituito di fondamento.

Anche nell'analisi dell'estremo opposto dell'emiciclo l'autore ravvisa una drammatica discrepanza tra rappresentanti e rappresentati: mancano gli operai e i contadini in numero proporzionato alle enormi rappresentanze dei partiti che pretendono di essere l'avanguardia del proletariato.

Che cosa sono allora i nostri parlamentari se non sono né nobili, né miliardari, né operai, né contadini, si chiede Gentile. E risponde:

«Semplicissimo: sono nella stragrande maggioranza piccoli borghesi intellettuali, e cioè persone in massima fornite di diplomi o di laurea e teoricamente preparati per l'esercizio delle professioni liberali o per gli impieghi di concetto. Appartengono socialmente tutti a una stessa classe, tutti hanno ricevuto una stessa (mediocre) istruzione nelle nostre scuole pubbliche. Si distinguono fra di loro non per diversità di origini o di interessi

economici ma solo per una diversità di opinioni, la quale li divide in parti spesso accaniti l'uno contro l'altro. Ciò contraddice i luoghi comuni degli pseudo-marxisti, secondo i quali la diversità delle idee dovrebbe derivare dalla diversità della classe economica. Una seconda constatazione poi ci avverte e questi piccoli borghesi sono generalmente dei disoccupati. Indirettamente si può accertarlo dal fatto che stanno in parlamento. E, come vedremo, oggi possono esistere solo i politici professionisti. Come nello sport, così nella vita politica non via più posto per il dilettantismo... La vita pubblica non si può più esercitare, dedicandole solo i ritagli di tempo. È assorbente, massacrante, promette a breve termine infarti e trombosi. Non si arriva a Montecitorio o a Palazzo Madama, né, arrivandoci vi si resta, senza un impegno totale della propria esistenza...»

Al momento della fotografia scattata da Panfilo Gentile oltre due terzi dei parlamentari sono avvocati, dottori in legge o in scienze politiche, giornalisti pubblicisti o sindacalisti. I titoli di dottore in legge il dottore in scienze politiche, rileva l'autore, quando non siano stati convertiti in quelli più solidi di professore, di magistrato, di funzionario, di presidente e amministratore delegato, sottendono la disoccupazione.

Secondo Gentile è in sostanza una borghesia decaduta ad avere in mano il potere. Una brutta copia che non ha niente a che spartire con la quella provinciale e proprietaria terriera che amministrava la politica prima della Grande guerra.

«Era una borghesia che aveva un forte senso dei diritti della persona», scrive Gentile, «che abitava nella casa dei padri», mentre, «la borghesia attuale non ha più casa, non ha più terre, si è sradicata dalla provincia per andare ad ingrossare la folla anonima e meschina delle città metropolitane».

Sul tema della borghesia metropolitana declassata Gentile si rifà a Charles Wright Mills e in particolare a *Colletti bianchi*¹⁵, il volume nel quale il sociologo americano ne delinea con disgusto interessi meschini, pregiudizi e scarsa visione.

Con un grande differenza, conclude Panfilo Gentile: «nel nostro paese questa borghesia declassata invece non si è accontentata di restare una massa politicamente inerte. Ha trovato il modo addirittura di affermarsi come classe dirigente politica. I partiti sono stati e sono il trampolino dal quale ha preso e prende lo slancio»¹⁶.

Classe dirigente partito-centrica

L'analisi di Panfilo Gentile del ceto governante del Dopoguerra procede indagando il ruolo fondamentale dei partiti, unico reale possibile veicolo di approdo alla carriera politica. Scrive: «La generazione degli anziani è entrata in politica per un'altra strada. È la generazione dei fondatori che è arrivata attraverso la lotta clandestina, i comitati di liberazione, i cosiddetti partiti esarchici e infine ha diretto i primi governi. Questa generazione ormai è sparita...»

Tutti coloro che vogliono far politica, argomenta il Gentile, devono in qualche modo afferire a un partito, un sistema che esclude in partenza tutti quanti le posizioni non inquadrabili negli schemi dei partiti ed ai danni di tutti i meriti non acquisiti nei ranghi ufficiali della politica. In sostanza scompaiono l'opinione indipendente e la forza propulsiva individuale a vantaggio esclusivo delle posizioni codificate nella partitocrazia. In queste sistema sorge la corsa alla tessera specialmente a quella dei grandi partiti, dal momento che quelli piccoli, quando non scompaiono, diventano una sorta di circolo frequentato da romantici e nostalgici. «Una volta preso il biglietto di ingresso, l'aspirante carrierista è atteso da una serie di cimenti progressivamente sempre più ardui come le esercitazioni degli acrobati. Dovrà cominciare col procurarsi un piccolo seguito personale per farsi eleggere a qualche carica direttiva a livello della sottosezione, poi della sezione, poi della

¹⁵ C. Wright Mills, *Colletti bianchi. La classe media americana*, Einaudi, Torino, 1966.

¹⁶ P. Gentile, *Democrazie mafiose e altri scritti*, Ponte alle Grazie, 1997, pag. 83-90.

federazione provinciale... e se non bastassero bisognerà che ne introduca altri dall'esterno, fintanto che non si sarà procurato una maggioranza fidata. Il passo ulteriore dell'*escalation* sarà di collegarsi con le gerarchie centrali ed acquistarsene la solidarietà col mettere le forze locali del proprio seguito a disposizione di una delle correnti più prestigiose del partito. Un tirocinio di questo genere esige il professionismo più spietato."

Così totalizzante, l'esperienza nei ranghi della partitocrazia non consente di coltivare una professione privata e così la disoccupazione diventa di fatto un requisito essenziale per la carriera politica. Una classe politica con queste caratteristiche intrinseche non ha alcuna preparazione né ha il tempo o i mezzi per acquisirla strada facendo, impegnata com'è nella scalata della gerarchia interna. Parziale eccezione alla regola sono i sindacalisti, che costretti a discutere con la controparte in tema di economia e sviluppo, sono obbligati a dotarsi di una serie di competenze. Non è un caso che in quel periodo proprio il dibattito sindacale fosse diventato la sede in cui si definivano questioni che condizionano alcune importanti decisioni di politica economica a livello governativo.

In questo quadro, mentre i segretari delle diverse confederazioni operaie sono, indipendentemente dal loro colore politico, in linea di massima, persone di grande competenza e i politici puri non hanno e non ricevono dai propri partiti alcuna preparazione.

«I partiti sono un'ottima scuola del tecnicismo cosiddetto democratico e cioè delle procedure delle assemblee, dei dibattiti, delle votazioni, dell'impugnativa e via dicendo... Il partito è anche una buona scuola per qualche cosa di più sostanziale e cioè il maneggio degli uomini. Il partito infatti è una scuola di manovre e di intrighi, che è quanto dire un tirocinio per conoscere gli uomini e per imparare a servirsene pei propri disegni... non già insegnando, come più tardi pretenderà Socrate, ciò che è giusto, ma solo l'arte di discutere e di convincere con discorsi efficaci le assemblee».

I partiti però non si accontentano di gestire una scuola di attivisti. Hanno fatta propria la lezione socratica ed hanno quindi la pretesa di essere in possesso di verità assolute ed esigono un'adesione a specifiche dottrine e orientamenti di filosofia politica, rappresentando in questo una sorta di milizia ideologica. Proprio alle ideologie Gentile non risparmia critiche, specialmente quando queste diano vita a dogmatismi e atteggiamenti manichei incapaci di trovare risposte ai problemi concreti. Ma è interessante anche la definizione stessa che ne dà:

«Che cosa sono le ideologie? Sono idee vecchie, diventate popolari... la nostra non è un'epoca creativa. È un'epoca alessandrina, nella quale si spacciano in edizioni popolari i sottoprodotti scadenti di cose inventate dai nostri bisnonni».

Se nella visione di Gentile le ideologie nobilitano la lotta politica sollevandola al di sopra delle contese personali, e delle beghe locali, l'ideologismo porta alla clericalizzazione degli spiriti e per diretta conseguenza all'aumentata aggressività della lotta politica. Se l'approccio ideologico convince che siano sempre in ballo la verità e la giustizia l'eliminazione, anche fisica, dell'avversario diventa un dovere. Su queste premesse, la conclusione appare inevitabile:

«Le oligarchie mafiose, cui tendenzialmente sboccano le moderne democrazie, sono oligarchie di piccoli borghesi disoccupati, imbevuti di clericalismo ideologico, portati all'intolleranza e allo spirito settario»¹⁷.

Il ruolo delle élite nel “declino italiano”

L'opinione pubblica dei maggiori paesi europei rimprovera ai propri governanti sia le cattive performance dell'economica sia il ritardo nel percorso di modernizzazione istituzionale, sociale e tecnologica. In Italia tutti i fondamentali indicatori economici sono in effetti deludenti come pure deludenti sono i tassi di attività del lavoro. Se a questo aggiungiamo che il corpo dei ricercatori e delle nuove comunità professionali appaiono del tutto insufficienti ad affrontare le sfide del nuovo paradigma ipertecnologico appare evidente come il nostro capitale sociale sia sfibrato e assieme disorientato. Un quadro amaro, nel quale le élite non hanno saputo creare una cultura dello sviluppo adeguata alla contemporaneità né hanno elevato competenza e partecipazione dei cittadini applicando il principio cardine della meritocrazia.

La prima domanda che dobbiamo porci è perché la nostra economia sia così debole. A tale proposito appare chiaro come ai difetti della cultura imprenditoriale dei nostri grandi gruppi corrisponda da tempo immemore una scarsa lungimiranza nelle politiche di governo, specialmente quando si tratta di tutelare il capitale umano e sociale: negli ultimi tre decenni ricerca, università, scuola e formazione professionale sono stati capitoli di spesa negletti con la conseguenza che il nostro tessuto imprenditoriale, complessivamente, non è competitivo e non riesce a coltivare i talenti. Quanto alla modernizzazione istituzionale e sociale del paese, essa appare ostacolata principalmente dall'azione dei numerosi corporativismi.

A tale proposito appare ancora attuale a distanza di quasi un quindicennio – e nonostante la classe politica sia da allora molto cambiata almeno nei nomi e nei simboli – quanto scritto da Carlo Carboni nel 2007:

«Per dare una svolta allo sviluppo e alla modernizzazione del paese ci vorrebbe un maggior ricambio e la formazione di un ceto tecnico di governo, almeno simile a quello che i partiti di massa della prima Repubblica seppero esprimere durante il primo miracolo economico italiano, insieme a uno spirito di ricostruzione e di rinascita nazionale. Ci vorrebbe anche quel tessuto rampante di imprenditori dei distretti industriali che dettero vita al secondo miracolo economico italiano nella cosiddetta “Terza Italia” di Bagnasco, Fuà, e Paci¹⁸. E tuttavia entrambe quelle culture dello sviluppo si sono smarrite: la prima, simbolicamente, con la morte di Mattei, la seconda con il globalismo che sembra aver tolto smalto e slancio al *Made in Italy* e al comunitarismo localista del “piccolo è bello”...

Forse conviene puntare sul “quarto capitalismo” delle nostre medie imprese, le cosiddette multinazionali tascabili, proprio perché hanno già imparato a competere nel mare globale con soluzioni tecnologiche e di qualità. Inoltre, forse conviene confidare nella nascita di qualche “nuovo esploratore del futuro”, in grado di introdurre una nuova imprenditoria fondata sull'esercizio di professionalità ad alto contenuto cognitivo e tecnologico»¹⁹.

¹⁷ P. Gentile, *Democrazie mafiose e altri scritti*, cit, pag. 90-97.

¹⁸ A. Bagnasco, *Le tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna 1985; G. Fuà, C. Zacchia (a cura di), *L'industrializzazione senza fratture*, Il Mulino, Bologna 1983; M. Paci (a cura di), *Famiglia e mercato del lavoro in un'economia periferica*, Franco Angeli, Milano 1983.

¹⁹ C. Carboni, *Élite e classi dirigenti in Italia*, cit., pag. 3-7.

Una società a somma zero

Fra i grandi Paesi dell'Unione europea, l'Italia è quello più instabile sul piano politico. Appare inoltre caratterizzata da un'élite frammentata e da quello che ormai viene comunemente definito "capitalismo senza capitali". Il paradosso è che il tutto avviene a dispetto di una ricchezza privata fra le più consistenti nel continente e non solo. Il problema è che chi la detiene è restio a investirla nel proprio Paese vista l'elevata pressione fiscale su tutto ciò che riguarda il fare impresa. Il capitalismo sorto durante la stagione negoziale aveva prosperato sotto l'ombrello di patti sindacali e protezioni politiche che l'avevano protetto dalle scalate esterne ma che oggi non reggono l'urto del mercato globale. In un rimpallo di responsabilità continuo, l'imprenditoria accusa le banche di aver reso impossibile l'accesso al credito, mentre le banche a loro volta accusano gli imprenditori di non investire e di non avere visione. Entrambi infine rimproverano la politica di essere miope e di non essere stata in grado di modernizzare il Paese per esempio nel campo della green economy. Il risultato è un'Italia in crisi, senza egemonie politiche ed economico-finanziarie.

A questo proposito il sociologo Luca Ricolfi osserva che durante la prima Repubblica il nostro Paese aveva mantenuto mediamente un tasso di crescita superiore a quello delle altre economie occidentali e che l'andamento si è invertito all'inizio degli anni '90 fino a diventare negativo con la recessione iniziata nel 2008. Nel decennio 2009-2018, la crescita è stata prossima allo zero e l'Italia si è impantanata in una stagnazione simile a quelle delle società del passato che Lévi-Strauss definiva fredde. C'è però una grande differenza: mentre in queste ultime l'assetto socio-economico rimaneva stabile nel suo complesso, nel mondo odierno sono soltanto le risorse economiche a mantenersi costanti, mentre attorno tutto cambia: condizioni sociali, costumi, regole, forme della produzione e altro ancora. Per questa ragione Ricolfi ha coniato l'espressione "società a somma zero":

«Nel mondo della crescita, chiunque poteva pensare che il progresso del vicino non fosse a spese proprie, o di chiunque altro, perché la torta da suddividere era in costante aumento. Nel mondo della crescita zero, invece, è matematico che i progressi di *ego* siano gli arretramenti di *alter*, e che i successi di *alter* siano i fallimenti di *ego*: il gioco è a somma zero. Con la fondamentale complicazione che, ora, ruoli e istituzioni cambiano continuamente, e la competizione per i consumi, il prestigio, lo status, l'affermazione di sé, già solo per il fatto che Internet mette tutti davanti agli occhi di tutti, è diventata più feroce che mai»²⁰.

Con la crisi finanziaria dei primi anni 90, come racconta Giuseppe Turani nel suo *I sogni del grande Nord*, avevamo perso circa un quarto della produzione manifatturiera e a pagare pegno erano state soprattutto la piccola e media impresa. Quella che nei precedenti vent'anni aveva generato le novità più importanti in campo imprenditoriale, come i distretti industriali o il quarto capitalismo²¹, quello delle cosiddette "multinazionali tascabili", generalmente contraddistinte da una presenza internazionale e parzialmente riconducibili a sistemi produttivi locali.

Ma più che la crisi economica, dai tempi di Tangentopoli in poi, il grande vulnus della società italiana, anche nella percezione dei cittadini, resta il declino della politica, considerata non soltanto incapace di risolvere i problemi ma un problema essa stessa. Contagioso per di più, dato che clientelismo, corruzione e mancanza di trasparenza rischiano di infettare anche le porzioni sane della pubblica amministrazione e dell'economia. Malanni che partendo dalla

²⁰ Luca Ricolfi: *La società signorile di massa*, La nave di Teseo, 2019, cit. pag. 44-45

²¹ Giuseppe Turani, *I sogni del grande Nord*, Il Mulino, 1996

testa che si diffondono anche nel corpo del Paese, scatenando quella che Carboni chiama una crisi morale-culturale di una società della quale i tratti distintivi sono sempre più il Cinismo, la sfiducia nel futuro e il disprezzo a prescindere per ogni forma di élite. Ancora Carboni identifica nei meccanismi parlamentari deboli e confusi il peccato originale della nostra democrazia rappresentativa, sistemi, che non sono mai stati all'altezza della centralità istituzionale prevista, e che hanno di fatto consegnato i processi di decision making alle segreterie di partito e alle consorzierie esterne al Parlamento. Oppure, negli anni più recentemente, nell'agone mediatico che ha amplificato la sia la gittata sia la ricezione dell'opinione pubblica diventando uno dei centri fondamentali dell'esercizio democratico. Carboni sintetizza così il ruolo dei media:

«Un nuovo importante pilastro del potere democratico, una terza camera in cui più che assumere decisioni i politici proferiscono promesse»²².

A questa dinamica contribuisce in maniera evidente e sempre crescente il web, vera cassa di risonanza che, specchio di una società pluralista e frammentata, dà voce alle minoranze e alle comunità locali sancendo la nascita di una nuova forma democrazia, quella di piazza nella quale non esiste soluzione di continuità tra reale e virtuale.

In questo scenario non privo di potenziali virtù, l'inaridimento del tradizionale confronto tra destra e sinistra e l'inadeguatezza della una classe dirigente incapace di fornire soluzioni politiche che sappiano veicolare con coerenza e visione gli sforzi individuali, generano una profonda frattura tra governanti e governati e uno stato di perenne indignazione dei secondi nei confronti dei primi.

Frugalità sociale

Se la debolezza italiana risiede nello Stato indebitato sui mercati internazionali e nella burocrazia inefficiente e nei meccanismi istituzionali inadeguati, la sua solidità sta nella ricchezza delle famiglie, per quanto essa sia sempre più concentrata in poche mani. A tale proposito, ne *L'implosione delle élite. Leader contro in Italia ed Europa* Carlo Carboni sostiene:

«In termini di *morfologia socioeconomica* o di stratificazione sociale, le trasformazioni principali, oltre a quella verificatasi sul mercato del lavoro, sono la perdita progressiva di reddito e ricchezza da parte del 40% meno agiato delle famiglie italiane, a cui corrisponde un incremento consistente di reddito e ricchezza posseduti dal 20% delle famiglie italiane più agiate: si pensi che in trent'anni, mentre la povertà e la disoccupazione sono aumentate e hanno depresso le corti più disagiate della popolazione oltre che i ceti medi, l'incidenza dell'1% dei redditi più elevati sul reddito totale passa dal 7 al 9,38% del 2009 (*The world Top of Income* 2013). Negli ultimi 12 anni secondo il Censis²³ il reddito annuo di una famiglia di operai è diminuito del 17,9%, quello degli impiegati del 12%, per l'imprenditore del 3,7%, mentre i redditi dei dirigenti sono aumentati dell'1,5%...»

Prevedibilmente le crescenti disuguaglianze socioeconomiche alimentano il timore di declino dei ceti medi, soprattutto in un'atmosfera di pessimismo diffuso. Allo stesso tempo i tassi record di disoccupazione, soprattutto giovanile, danno il La a un recupero del valore e del significato del lavoro.

Stili di vita e abitudini di consumo ci dicono che siamo passati dalla società dei desideri siamo passati a quella dei desideri frustrati, frutto della caduta dei consumi prodotta anche dalle politiche

²² Carlo Carboni. *L'implosione delle élite*. cit. pag. 80-81

²³ Dati di una ricerca Censis riportati dalla stampa nazionale. Cfr. Il Sole 24 Ore del 3.05.2014

di austerità. La classe politica per parte sua risponde celebrando il valore della frugalità e invitando a limitare le spese superflue. Quanto alla *dimensione civica*, essa paga il tramonto di un'etica pubblica prescrittiva e la conseguente divaricazione tra i valori individuali e moralità pubblica.

Lo stesso familismo tipico della società italiana sta così lasciando il campo a un processo che spinge l'individuo, non senza sensi di colpa, a ripiegarsi sulle certezze miopi di un individualismo cinico per il quale lo spazio pubblico è visto come funzionale al proprio tornaconto oppure seguito con disincanto o, ancora, semplicemente ignorato, come dimostra il crescente astensionismo.

È quella che il politologo inglese Colin Crouch chiama l'era della democrazia minima, connotata dall'incomunicabilità tra la politica e i cittadini, e dalla distanza tra questi ultimi e il tessuto connettivo intermedio della rappresentanza sociale. Le società di mercato sviluppate, secondo Crouch, avrebbero *de facto* hanno rinunciato all'idea di una democrazia preveda la reale partecipazione dei cittadini e delle loro associazioni al processo di *decision making*. Tra le cause di questa involuzione democratica c'è l'offuscamento delle organizzazioni, delle associazioni, dei gruppi intermedi tra società civile e istituzioni. Di quella rete insomma che Antonio Gramsci considerava fondamentali per la democrazia e che la politica di oggi vive invece come una zavorra. Non a caso, sottolinea Carboni, tra i gruppi intermedi prevale il profilo politico del gruppo di interesse e delle *institutional lobby*.

Infine, impossibile non rilevare come anche la società italiana abbia assunto una sempre maggiore vocazione tecnologica e, nel comparto hi-tech, resti tra i mercati più vivaci d'Europa. Per quanto i consumi tecnologici siano visibili in larga misura come una fonte di potenziamento delle relazioni non sono rare le voci critiche che mettono in guardia contro il potenziale scadimento del legame sociale dettato dal ricorso eccessivo ai *device* digitali.

Questo punto di vista non peregrino è riassunto così dal Carboni: «In breve, c'è chi sostiene effetti negativi sul capitale sociale e chi pensa che i rapporti di rete cancelleranno lo iato tra individuo e collettivo e che tecniche e tecnologie stanno polverizzando i tradizionali valori della modernità novecentesca»²⁴.

Dalla partecipazione all'informazione

In un quadro in cui le carenze delle élite e le inefficienze delle istituzioni sono surrogate dallo spettacolo ininterrotto della democrazia mediatica, l'opinione pubblica è diventata l'ago della bilancia della contesa politica. Di contro però i cittadini stentano a occupare in prima persona lo spazio pubblico proprio dell'assetto democratico. Lo spiega bene Carlo Carboni:

«È quindi andata in soffitta la vecchia partecipazione diretta. Negli ultimi 20 anni - il processo era cominciato negli anni '80 -, la partecipazione ha conosciuto una metamorfosi profonda. Un tempo, ad esempio, ci si informava presso le sezioni dei partiti di massa, nelle riunioni sindacali, dei lavoratori o datoriali. Oggi, in prevalenza con TV (93%), quotidiani (49%) e fonti multimediali. I grandi aggregati sociopolitici della rappresentanza sono stati incorporati istituzionalmente e la loro azione ha perso di credibilità ed efficacia nella società civile. La tradizionale rappresentanza è stata sempre più surrogata dei nuovi demiurghi mediatici dell'informazione politica che processano, selezionano e metabolizzano dati e notizie, opinioni e idee»²⁵.

²⁴ Carlo Carboni. *L'implosione delle élite*, cit. pag. 88-92

²⁵ *Ibid.*, pag. 94-95

Questo processo è amplificato anche dal fatto che l'indebolimento dell'asse orizzontale destra-sinistra fa venir meno la mediazione necessaria lungo l'asse verticale gerarchico con il risultato che il rapporto tra governanti e governati sia vissuto da questi ultimi con crescente malcontento. Questo mutamento di partecipazione e percezione ha innumerevoli e inevitabili ricadute sulla politica odierna. La maggior parte dei cittadini (nel 2015 erano oltre sei su 10 secondo la stima del Carboni) si forma un'opinione senza alcuna relazione diretta con i tradizionali mezzi della rappresentanza, ma semmai la matura davanti alla televisione o navigando su Internet. Ciò che manca è una classe politica responsabile, che sappia interpretare il ruolo di classe dirigente coltivando e stimolando nel Paese la maturazione dei valori democratici delle pari opportunità, del criterio del merito nella scuola e nelle istituzioni, nei servizi e sul lavoro. Una politica che sappia migliorare la nostra democrazia sociale, che i più importanti indicatori danno agli ultimi posti in Europa²⁶. Questo stallo democratico è così riassunto dal Carboni:

«Diviene inevitabile la crisi cognitiva e morale che, peraltro, investe quasi tutte le grandi democrazie occidentali e le loro rappresentanze. Insomma, non decolla quello che alcuni chiamano un processo di "democratizzazione della democrazia" come forma di governo. Anzi, direbbe Pareto, in particolare in Italia, prevalgono i tradizionali grandi aggregati e metodi cetuali di selezione delle classi dirigenti... Il Belpaese sembra aver virato verso una post-democrazia, in cui la necessità di gestire l'eccezione e l'emergenza, oltre a svalorizzare il voto e il suo senso individuale, danneggia anche i più elementari processi di selezione democratica delle élite».²⁷

La geografia del potere in Italia

La distribuzione geografica della ricchezza e dei livelli di benessere all'interno della società italiana si rispecchia anche nella localizzazione delle nascite dei personaggi chiave del nostro paese. È meno netta ma comunque chiara anche la localizzazione delle residenze dei suddetti personaggi. Il Nord-Ovest è il territorio in cui è nato e vive quasi il 30% delle élite, mentre il Sud appare superato da tutte le altre principali aree del paese. Per entrare più nello specifico ci affidiamo ancora alle parole di Carlo Carboni:

«Complessivamente, se si considerano le prime regioni in Italia per percentuale di personaggi celebri potenti residenti, possiamo notare come il Lazio diventi nel tempo sempre più centrale, visto che circa il 40% del totale delle élite vive in questa regione e tale percentuale è cresciuta rispetto a qualche anno fa. La Lombardia è invece la seconda regione per ordine di importanza (23,6%) e il suo peso relativo si è mantenuto pressoché stabile del 1998 al 2004 [...] Se consideriamo luoghi di nascita dei personaggi potenti e celebri, l'analisi mostra una realtà parzialmente differente e caratterizzata maggiormente da una diffusione del potere nelle varie aree geografiche. In tal caso la prima regione diventerà la Lombardia, che da sola incide per quasi un quinto del totale (18,2%). Segue a distanza il Lazio con il 14% circa, in aumento, rispetto a pochi anni fa».²⁸

A sorprendere è il ruolo piuttosto marginale del nord-est, Veneto in testa, che pare incapace di convertire in potere lo sviluppo socio-economico degli ultimi trent'anni. Rimanendo alla Terza Italia meglio fanno per esempio Emilia-Romagna, Toscana e Umbria.

²⁶ P. Skidmore, K. Bound, *The Everyday Democracy Index*, Demos, Londra, 2008

²⁷ C. Carboni, *L'implosione delle élite*, cit. pag.99

²⁸ C. Carboni, *Élite e classi dirigenti in Italia*, cit, pag. 30-41

Quanto alla dialettica tra centri urbani e provincia va prima di tutto rilevato come il potere sia un *fenomeno metropolitano*. Immergendosi oltre, notiamo che la Lombardia appaia assolutamente Milano-centrica, mentre l'Emilia-Romagna divisa in due: la Romagna è praticamente assente dalla mappa dei territori che "contano", mentre l'Emilia presenta ai primi posti ben quattro province (Bologna, Piacenza, Parma e Modena).

In conclusione, la geografia italiana del potere è caratterizzata da un ruolo centrale e crescente dei due principali poli di attrazione del paese, Roma e Milano.

In generale, al netto dei problemi di Roma, è in atto un fenomeno di rafforzamento delle metropoli del Centro-Nord quali centri propulsori e aggregatori di economia, politica e cultura in senso vasto, mentre pare in difficoltà il modello del territorio a sviluppo diffuso. La tradizionale capacità di attrazione insita nel modello urbano è infatti accentuata dal modello dell'economia globalizzata in cui le economie di scala necessitano di forti collegamenti internazionali, centri di ricerca, università, poli di soft power e dunque possibilità di incontri a livello apicale.

Ricambio e permanenza delle élite

Uno dei principali indicatori per valutare la portata di un qualunque potere è la sua capacità di perpetuarsi e dunque resistere nel tempo. Nel suo fondamentale lavoro sulla classe dirigenti italiani Carboni confronta il *Who's who* fu del 1998 con quello del 2004, rilevando la relativa stabilità delle power élite italiane di quel periodo: nello specifico due terzi di coloro che sono presenti nel 2004 lo erano anche nel 1998, a dimostrazione del fatto che entrare nei circuiti del potere, in Italia, è un'operazione complessa ma spesso risolutiva.

Addentrando ci nello studio di Carboni sul livello di stabilità del potere a seconda nei diversi campi si incontrano alcuni dati sorprendenti: prima di tutto la *cultura* risulta il primo posto in termini di stabilità: l'80% dei personaggi in posizioni di potere nel 1998 lo era anche nel 2004 a conferma del fatto che il capitale culturale assicura una posizione di rendita estremamente stabile.

Poco distaccati ci sono, nell'ordine, il mondo dello spettacolo, della comunicazione e dei mass media, poi, più distaccati, l'economia e lo sport. In fondo alla classifica, e questo può in effetti risultare sorprendente, c'è il mondo delle professioni e la politica: solo il 49,5% dei politici sulla breccia nel '98 era ancora in una posizione di potere sei anni dopo. Come spiega lo stesso Carboni si può ipotizzare che nel mondo della politica vi siano due principali tipi di figure: coloro che sono radicati e stabilimenti inseriti nel sistema dei partiti e coloro che invece vengono cooptati solo occasionalmente dalla rete delle istituzioni e del governo.

Un altro dato saliente che emerge dall'analisi di Carboni è che il genere e il livello di istruzione non appaiono di per sé legati a livello di stabilità nel tempo delle élite.

Altre appaiono essere le variabili fondamentali. Prima di tutto c'è una forte relazione tra età e potere: nell'élite si entra tardi (non prima dei quarant'anni e di solito attorno ai cinquanta) e vi si rimane fino alla vecchiaia. Conta poi molto anche la fascia di specializzazione: i laureati in medicina sono in assoluto il gruppo che è riuscito nel tempo a mantenere il proprio status (77,2%), e questo non è certo una sorpresa, semmai una conferma.

Concludendo con le differenze geografiche, così importanti nel nostro Paese, il centro-nord si caratterizza per la stabilità della propria classe dirigente: circa il 71-73% dei personaggi celebri potenti era presente anche nel 1998. Il sud, al contrario, oltre ad avere meno personaggi potenti e celebri, presenta tassi di ricambio più alti o, ribaltando la questione, un potere meno solido. Curiosamente a metà strada anche nei valori, il Lazio

presenta un potere è molto diffuso, ma di durata piuttosto breve. Infine, l'area in cui il potere appare più resiliente è la Terza Italia²⁹.

I forti e i deboli dell'élite italiana

Anche tra i potenti non tutti hanno la medesima forza. Per stabilire una sorta di gerarchia all'interno dell'élite presente nel *Who's Who* del 2004, Carboni suggerisce un metodo basato su tre parametri fondamentali del potere stesso.

1. La stabilità (misurata in base alla presenza o meno già nel 1998);
2. La trasversalità (misurata dalla presenza o meno di una seconda area di influenza);
3. Internazionalità (misurata in base a esperienze di lavoro o studio all'estero).

Tra i 5500 nomi presenti nell'elenco del 2004 un quarto sono personaggi che l'autore definisce potenzialmente "deboli", in quanto privi delle tre caratteristiche succitate. Quelli che, al contrario, sono in possesso di tutte le credenziali sono meno del 10%, mentre tra i due estremi c'è la vasta porzione dell'élite caratterizzata dal possesso di uno dei due attributi principali (permanenza o trasversalità), cui aggiunge un grado più (14%) o meno (35%) elevato di internazionalizzazione. Analizzando i nomi ancora più nello specifico si rileva come la presenza femminile tenda a diminuire quanto più si passa dall'élite deboli a quelle forti, così come l'incidenza degli ultrasessantenni. A livello geografico le élite forti sono residenti soprattutto al nordovest e al centro, mentre sono meno radicate nel Nord-Est e, sorprendentemente, nel Lazio. Al Sud appaiono addirittura sporadiche.

Verso un identikit

Dalle analisi empiriche condotte da Carboni nel 1990, 1998, 2004, 2010 e 2011, sui curriculum dell'élite politica, economica e culturale emerge un quadro piuttosto scoraggiante: essa appare fortemente maschilista, con un rapporto uomini-donne di otto a due, e gerontocratiche. Dato quest'ultimo addirittura in peggioramento se è vero che l'età media dei potenti e celebri era da 56,8 anni nel 1990 e 62,3 anni nel 2010.

In anni recenti con "l'ondata grillina", lo svecchiamento della classe politica è stato senz'altro radicale ma non ha coinvolto, almeno non in misura significativa, le altre sfere elitarie nelle quali le posizioni apicali rimangono occupate da persone in linea di massima anziane. In sostanza, il marcato tratto gerontocratico delle nostre élite non accenna ad attenuarsi nonostante gli sconvolgimenti che negli ultimi tre decenni hanno interessato i poteri forti dell'economia travolti dalla caduta del Muro, dalla globalizzazione, dalla crisi economica e da un'inevitabile per quanto tardivo cambio generazionale. Anche il delicato equilibrio tra il grande capitalismo familiare, Mediobanca e le partecipazioni statali si è spezzato. L'industria dell'acciaio, la chimica, l'impiantistica e l'informatica sono ormai settori in declino se non del tutto agonizzanti³⁰.

Appare ormai evidente come il ceto di governo non abbia saputo fare le riforme strutturali necessarie a modernizzare il Paese e a renderlo competitivo sulla scena internazionale. La *digital disruption* ha sancito il declino di interi settori industriali mentre la crisi finanziaria ha messo in luce la fragilità di diversi cartelli che controllavano importanti imprese e società finanziarie.

Scrivendo in proposito Carboni che è stata emarginata un'intera «generazione di élite che va da Enrico Salza, a Cesare Geronzi, da Antonio Fazio a Salvatore Ligresti, Franco Bernabé a Giuseppe

²⁹ C. Carboni, *Élite e classi dirigenti in Italia*, Editori Laterza, 2007, pag. 41-46

³⁰ Carlo Carboni. *L'implosione delle élite. Leader contro in Italia ed Europa*. Ed. Rubettino, 2015, cit. pag. 83

Mussari, dall'ex presidente dello Ior Ettore Gotti Tedeschi al rinnovamento dei vertici delle ex società a partecipazione statale voluto nel 2014 da Renzi. In altri termini, l'élite economica sta uscendo cambiata dalla crisi finanziaria... Lo scioglimento di alcuni patti consolidati perimetrati nella fortezza di Mediobanca di Enrico Cuccia hanno prodotto avvicendamenti di leadership che hanno indotto a intraprendere percorsi più globali...» E ancora:

«...anche la svolta FCA - a cui è aggiunta la vendita di Indesit e di un lungo elenco di aziende italiane - al fondo, conferma che con i naturali passaggi di generazione, vi è stata una consistente evaporazione di poteri economici nazionali solo in parte compensata dai Barilla, Bombassei, Della Valle, Del Vecchio, Ferrero. C'è penuria di imprese e di un'élite economica trainanti e, al tempo stesso, non si riesce a uscire dal passato degli Zaleski (salvato) e degli ingressi (generose buonuscite)»³¹.

Certo non si può imputare la debolezza dell'economia italiana soltanto ai vizi della cultura imprenditoriale dei grandi gruppi. I ceti di governo mostrano da tempo una preoccupante miopia sul tema pregnante del nostro capitale umano e sociale: gli scarsi investimenti, materiali ma anche simbolici, nei campi della ricerca, dell'istruzione e della formazione hanno partorito di conseguenza un tessuto imprenditoriale, che non appare in grado di competere nei processi di mobilità e di valorizzazione dei capitali – ma anche dei cosiddetti “talenti”»³².

Il problema della *gender equality* in seno all'élite è un problema italiano ma non solo. A livello europeo, ancora nel 2009 circa tre top leader su quattro erano uomini: nell'Unione a 27 Paesi, erano le donne nei consigli d'amministrazione erano ancora meno (10,8%), mentre quelle a capo delle principali compagnie quotate praticamente non esistenti (3%). La tradizione maschilista della leadership è particolarmente accentuata nel bacino mediterraneo e in Irlanda, non a caso un paese di cultura cattolica e per giunta connotata da scarsi servizi sociali che ostacolano la rappresentanza delle donne nei circoli del potere. I risultati di uno studio comparativo condotto nei grandi Paesi europei tra 1995 e 2005, evidenzia poi, come le donne, pur in media più istruite degli uomini, continuano a essere sottorappresentate nella classe dirigente, soprattutto in Italia e Germania³³. Per un quadro d'insieme ci affidiamo ancora una volta al Carboni:

«Inoltre, le nostre indagini mostrano che le élite italiane sono “provinciali” (solo 1/3 ha condotto studi o lavori all'estero), sono deboli in competenze (bassa la presenza di manager, tecnologi e ingegneri), sono *centro nordiste* e *metropolitane* (Meno del 17% risiede nel mezzogiorno, mentre più della metà risiede tra Roma e Milano), sono funzionalmente *ubique* (incarichi plurimi) e sono all'incirca *sempre le stesse* (il 60% dei personaggi potenti e celebri presenti nel test del 2011 lo erano anche nel 1998)... Le ricerche reputazionali condotte nel 2008 su circa seicento personaggi appartenenti a vari spezzoni di classi dirigenti, ci hanno indicato che a contare di più sono i vertici di banche e istituzioni finanziarie, seguiti dalle notorietà dei mass media, direttori e opinionisti e dalle principali cariche dello Stato. A seguire gerarchia clericale, dirigenti sindacali... Le analisi reputazionali ci indicano anche che se i politici sono ritenuti responsabili della situazione di instabile sospensione, essi tuttavia, secondo oltre l'84% della popolazione, sono giudicati essenziali per traghettare il Paese verso

³¹ Ibid., pag. 84

³² Carlo Carboni (a cura di), *Élite e classi dirigenti in Italia*, Editori Laterza, cit. pag. 5-6

³³ D. Cecchi, S. Redaelli, *Scuola e della formazione delle classi dirigenti*, in T. Gregory (a cura di), *XXI secolo – Norme e idee*, Istituto della Enciclopedia italiana Treccani, Roma 2009, pp. 601-610.

una ripresa. Più che diffusione dell'antipolitica, c'è dunque domanda di buona politica, di una politica diversa da quella populista, incapace di manovrare il timone seguendo una rotta chiara».³⁴

Paradossalmente però malgrado il malcontento diffuso e l'evidente deficit di rappresentatività il ceto politico professionalizzato è oggi più potente, pagato, privilegiato e numeroso che mai. Così il capitalismo italiano rimane in prevalenza legato a doppio filo proprio alla politica all'interno di un sistema che conta grandi e piccoli *rentiers* e un'abbondanza di imprenditori che prospera sotto il cappello di protezioni, licenze e concessioni statali.

Mancano trasparenza, competizione e soprattutto manca la valorizzazione del merito, ingrediente fondamentale per il ricambio virtuoso della classe dirigente. Le élite parlamentari poi sono sempre più una casta di nominati più che di eletti a dimostrazione che la democrazia in Italia è *de facto* ridotta a una condizione minima alla quale contribuisce, come rimarca spesso il Carboni, il clima di disincanto e pessimismo che prende sempre più piede tra i cittadini.

Forti in consenso, deboli in competenze

Una delle conseguenze della crisi economica è la riduzione numerica dei *top leader* del ramo business & finance all'interno dell'élite. Nell'indagine di Carboni, la loro incidenza è passata dal 47% del 1990 al 31% del 1998, al 18% del 2004.

Questo declino è tuttavia è suscettibile alla qualità e all'efficacia della sua influenza più che alla valutazione quantitativa quindi in dato numero in quanto tale non è di per sé significativo: in particolare i grandi imprenditori hanno visto crescere la propria influenza diretta sul ceto politico grazie a una maggiore presenza a Montecitorio e Palazzo Madama. La nuova economia però non ho fatto breccia nel tessuto produttivo del Paese e il nostro sistema imprenditoriale appare in gravi ambascie, segno di un ritardo culturale-tecnologico della classe imprenditoriale, ma anche del tradizionale nanismo industriale all'insegna del mantra ormai non più attuale del "piccolo è bello".

Quanto al ceto politico, esso ha subito le trasformazioni più importanti si in seguito ad alcune riforme, ma soprattutto a causa della travolgente ascesa del marketing politico mediale e di quello che Jean Baudrillard³⁵ definiva il "mercato della personalità". A tale riguardo, la comunità scientifica parla di *mediatizzazione della politica*, poiché il processo del decision making dipende in misura rilevante dall'azione dei media, primo su tutti Internet con gli ormai pervasivi social. È assodato che, complice il tramonto delle professioni della vecchia tradizione industrialista, in tutti i paesi avanzati si stia verificando un rafforzamento di un nuovo *professional upgrading* della struttura sociale e professionale che sta potenziando la presenza di leader con competenze tecnologiche e comunque specialistiche.

In Italia invece il ricambio avvenuto nei circoli del potere è ascrivibile soprattutto all'emergere di élite colte, capaci di persuasione, piuttosto che in possesso di *skill* tecnico-economiche. È quello che Carboni chiama *consensual upgrading*.³⁶ Solo se verrà impressa una svolta decisa di modernizzazione del Paese assisteremo ad una robusta crescita di peso delle professioni e dei ruoli ad elevato contenuto cognitivo e tecnologico, all'emergere cioè della *new professional class* annunciata da Gouldner e ripresa di recente da Fleishman³⁷, cioè di leader

³⁴ Carlo Carboni (a cura di), *L'implosione delle élite*, cit. pag. 84-86

³⁵ J. Baudrillard, *La società dei consumi: i suoi miti e le sue strutture*, Il Mulino, Bologna 1976 e, dello stesso autore, *Lo scambio impossibile*, Asterios, Treste 2000.

³⁶ Si veda, ad esempio, R. Levine, *The power of Persuasion. How we're bought and sold*, Wiley, New Jersey 2003; J.S. Nye jr., *Soft Power. The Means to Success in World Politics*, Public Affairs, New York 2004.

³⁷ A.W. Gouldner, *The Future of Intellectuals and the Rise of the New Class*, Macmillan, Basingstoke London 1979, A. Fleishman, *New Class Culture. How an Emergent Class Is Transforming America's Culture*, Praeger, London 2002.

della nuova società della conoscenza della tecnologia, degli “analisti simbolici” come li ha chiamati Reich³⁸. Non è un caso – riassume amaramente Carboni a riguardo – che «la nostra ricerca segnala un tasso di ricambio estremamente basso e tassi di invecchiamento elevati tra i network apicali della cultura, dei media, dell’università rispetto, ad esempio, ai vertici politico-istituzionali. Ciò significa che in questi anelli di élite si sono andati consolidando vere proprie casse di privilegio, fondate non tanto sul merito curricolare ma sul monopolio di intermediazione delle relazioni»³⁹.

Dominanza maschile e gerontocrazia

«Negli ultimi anni si verificato un incremento più robusto della partecipazione femminile, ma la distribuzione del potere rimane in questo senso molto asimmetrica. L’Italia d’altronde è all’ultimo posto in molte classifiche europee per quanto riguarda la presenza femminile in posizione apicale sia nelle istituzioni politiche sia in quelle economiche.

Scrivendo Carboni già nell’ormai lontano 2007: «La presenza femminile, oltre a risultare molto più limitata quantitativamente, appare differente rispetto a quella maschile anche sotto il profilo qualitativo. Le donne sono in genere più giovani dei uomini: nel 2004 l’età media dei secondi era pari a 61,3 anni, mentre quella delle prime era 55,9 (ben sei anni circa di differenza). La tendenza all’invecchiamento nelle classi dirigenti del paese tocca maggiormente gli uomini che donne, se si osserva appunto il dato riferito al 1998». Se le donne appaiono essere più rilevanti nelle élite di carattere professionale/culturale (37,8%) e, in seconda battuta, nel segmento dello sport/spettacolo (29,8%)⁴⁰, in generale la struttura del potere prevalentemente maschile è anche tendenzialmente “gerontocratica”. Un fenomeno che al momento della fotografia di Carboni (2004) pare accentuarsi: le classi di età centrali perdono terreno a vantaggio di un gruppo di “anziani” sempre più ampio e di duratura presenza sulla scena italiana. Carboni interpreta così i dati:

«Da un lato, si può immaginare che vi sia un effetto “barriera”: coloro che hanno acquisito potere nel corso degli ultimi due decenni, in una fase del ciclo di vita compresa tra i 40 e 50 anni, tendono oggi, diventati sessantenni e settantenni, a rallentare l’ascesa dei nuovi quarantenni e cinquantenni. Dall’altro, si può anche ipotizzare la presenza di un effetto “freno”, con gli attuali quarantenni e cinquantenni che stanno incontrando molti più problemi delle coorti generazionali precedenti ad accumulare risorse e prestigio, viste le mutate condizioni ambientali: il passaggio, in politica, dalla prima alla seconda Repubblica e quello, in economia, ad una società post-industriale e sempre più globalizzata [...] Le due possibili spiegazioni potrebbero essere complementari fra loro e dare spazio e quindi ad un’ipotesi di circolo virtuoso (o vizioso a seconda di quale prospettiva di osservazione si utilizzi), che tende a rafforzare il ruolo delle classi dirigenti over 65 a scapito delle altre»⁴¹.

Spacchettando i dati raccolti dall’analisi di Carboni⁴² emergono dinamiche leggermente differenti tra i vari settori dell’élite. Ecco le principali, sempre ricordando che si riferiscono al periodo 1998-2004: Il settore della cultura e delle professioni è quello che mostra il maggiore tasso di invecchiamento: il 54% ha almeno 65 anni nel 2004 e l’età media

³⁸ R.B.Reich, *The Work of Nation*, Vintage Books, New York 1992

³⁹ C. Carboni, *Élite e classi dirigenti in Italia*, cit, pag. 9-17.

⁴⁰ C. Carboni, *ibid.*, pag. 18-20

⁴¹ C. Carboni, *Élite e classi dirigenti in Italia*, cit., pag. 20-26

⁴² *ibid.*, pag. 20-26

sfiora i 66 anni. L'economia mostra tassi di invecchiamento relativamente più contenuti, ma comunque molto alti: la percentuale di over 65 celebri e potenti passa dal 19 al 30% circa e l'età media passa da 55,5 a 59,4 anni....

L'unico settore in cui i più anziani diminuiscono è la politica. Essi non lasciano però spazio ai giovani *tout court* bensì ai cinquantenni, che sono la struttura portante dell'intero settore (60% nel 2004 contro il 52,5% del 1990). Importante notare come comunque non si parli affatto di ringiovanimento: l'età media si attesta infatti attorno a 57 anni nel 2004 rispetto ai 56 della precedente rilevazione. Nel campo della cultura e delle professioni il forte al contingentamento delle assunzioni nelle istituzioni culturali (ospedali, università, centri di ricerca) e le ataviche limitazioni all'esercizio della libera professione (notai, farmacisti, avvocati, commercialisti, giornalisti) hanno dato vita un blocco relativamente ampio di anziani. Nel campo dell'economia, infine, la crescita industriale che ha coinvolto il Paese tra anni Sessanta e Novanta ha consolidato il modello del capitalismo familiare, nel quale il tema del ricambio generazione è per definizione spinoso. Non resta che concludere che:

«L'incerta transizione ad un'economia post-industriale, in un contesto di competizione globale, si fa quindi sentire anche in termini di invecchiamento della classe dirigente economica, che stenta ad allargare le proprie fila per includere nuovi attori di successo: questi ultimi devono faticare maggiormente per trovare spazi di intrapresa in settori nuovi e diversi da quelli della manifattura (o dell'edilizia) tradizionale»⁴³.

Più istruiti, più provinciali, più ubiqui

Un lato senz'altro positivo dell'evoluzione della classe dirigente a cavallo tra anni 90 e 2000 è il livello d'istruzione medio. Stando a quanto riporta Carboni se nel 1990 erano laureati solo due personaggi celebri potenti su tre (67%), già a metà del primo decennio del 2000 la percentuale si avvicinava al 90% (87%). Questa crescita si spiega in buona parte con l'affermarsi della società della conoscenza, e più in generale con l'innalzamento del livello d'istruzione a partire dal dopoguerra. Anche in seno all'élite i percorsi di studio variano molto: un quinto circa dei potenti (21,5%) è laureato in giurisprudenza tanto che spiega Carboni «La crescita di un partito dei giuristi dentro la classe dirigente italiana appare netta durante gli ultimi 15 anni». Il secondo gruppo più rilevante è quello dei laureati in materie umanistiche (un sesto del totale), anch'esso in crescita. A sorprendere è invece il calo di persone con conoscenze di tipo economico e soprattutto scientifico.

Il risvolto negativo è che l'alta percentuale di laureati non sembra al livello di internazionalizzazione nell'acquisizione delle conoscenze e dell'*expertise*. Solo il 10,5% dei membri della classe dirigente italiana ha studiato all'estero, e poco più di un quarto ha maturato un'esperienza professionale fuori confine 26,3%⁴⁴. Al di là della formazione accademica ciò che pare fondamentale è la capacità di creare reti e moltiplicare quindi le proprie risorse. Non è un caso un terzo abbondante (35,9%) della nostra classe dirigente svolga una seconda professione e sia in grado di muoversi in contesti differenti. Per scendere nello specifico ci affidiamo direttamente alle parole di Carboni:

«All'interno di questo insieme di personaggi dotati di più reti di appartenenza ed influenza si possono distinguere i vari profili sulla base di due variabili: il settore di impiego e la multisettorialità. Vi è una parte delle élite che, oltre a presentare più profili lavorativi, opera in più settori (11,6%), mentre ve n'è un'altra che opera in più campi ma sempre nello stesso settore (23,8%) [...] I

⁴³ Ibid., pag. 26-27

⁴⁴ C. Carboni, *Élite e classi dirigenti in Italia*, Editori cit., pag. 26-28

personaggi dello sport e dello spettacolo sono maggiormente legati a un'unica professione (81,7%), seguiti a breve distanza dei leader dell'economia (78%). I personaggi appartenenti al mondo della cultura e delle professioni, all'opposto, presentano quasi nella metà dei casi (48,1%) più profili, pur trattandosi spesso di persone che operano in forme differenziate all'interno dello stesso settore (38,7%). La politica e lo Stato, infine, presentano un profilo intermedio rispetto ai due precedenti con circa un terzo degli appartenenti interessati da fenomeni di pluri appartenenza, spesso intersettoriale (17,9%), come ad esempio i professori universitari e amministratori»⁴⁵.

Ruling class locali

Il federalismo "all'italiana" è una degli aspetti più interessanti dell'evoluzione recente del nostro Paese. Questo ha dato il la, soprattutto a cavallo del secolo, a cambiamenti importanti nel rapporto tra centro e periferia e contribuito all'affermazione di potentati locali tramite un decentramento di sovranità e funzioni istituzionali. Questa nuova élite a forte radicamento territoriale è composta in larga misura da imprenditori di quarto capitalismo, manager, giornalisti e grandi professionisti.

Nei primi anni 2000 si era nutrita la legittima speranza che proprio la classe dirigente locale fosse in grado di garantire un'efficace *governance* capillare⁴⁶ ma alla prova dei fatti questo paradigma sembra aver fallito. Sono in molti oggi a considerare tra le cause del declino del nostro proprio la persistenza di centri di potere territoriale che frammentano il sistema, condannandolo a perpetuare una tradizione di policentrismo locale ormai anacronistica. Imparentato se non figlio di una mentalità *provinciale* il localismo economico e politico appare oggi sinonimo di arretratezza. La traiettoria del decentramento delle istituzioni è ripercorsa così da Carboni:

«La regionalizzazione della nostra architettura istituzionale, inaugurata negli anni Settanta, è stata positivamente salutata da anni studiosi come una significativa inversione di tendenza verso il decentramento istituzionale⁴⁷. Questo processo, che ha portato nel 2011 a 146.000 cariche elettive regionali, provinciali e comunali, a preso il largo a partire dalla legge 81 del 1993, con l'elezione diretta dei sindaci e dei presidenti di provincia [...] Gli enti regionali, tuttavia, non hanno colto fino in fondo le opportunità offerte dalle riforme costituzionali n.1 del 1999 e n. 3 del 2001 (Titolo V). L'autonomia accordata alle istituzioni regionali e locali non è stata in grado di innescare lo sviluppo in una fase di maggiore complessità e globalizzazione, soprattutto al Sud, anzi abbiamo registrato un declino relativo dell'intero Paese.

Dal 2001 oggi, le élite regionali e locali hanno comunque seguito una traiettoria che ricalca "in piccolo" l'autoreferenzialità delle élite centrali», una traiettoria che «porta inoltre alla rinascita del notabilato politico e all'invecchiamento di élite a sesso unico maschile per le cariche locali che contano. Anche le élite locali e regionali si sono mediatizzate e personalizzate, professionalizzate e finanziarizzate»⁴⁸.

⁴⁵ C. Carboni, *ibid.*, pag. 28-29

⁴⁶ C. Carboni (a cura di), *La governance dello sviluppo locale*, Il Mulino, Bologna 2009

⁴⁷ G. Riccamonti, *Regioni: una nuova classe politica?*, in "Rivista di sociologia", n. 1-3, 1976, pp 481-501 e R.D. Putnam, R. Leonardi, R. Nanetti, *La pianta e le radici. Il radicamento dell'istituto regionale nel sistema politico italiano*, il Mulino, Bologna 1985.

⁴⁸ Carlo Carboni. *L'implosione delle élite. Leader contro in Italia ed Europa*. Ed. Rubettino, 2015, pag.100-105

Radici policentriche

Come rileva Carboni il policentrismo territoriale che da secoli connota l'Italia ha dato vita a un'urbanizzazione elevata e diffusa, con limitata egemonia (fino agli anni più recenti) delle grandi città. "Il policentrismo", spiega, "ha fortemente condizionato le culture amministrative territoriali⁴⁹ e perciò la costruzione dello Stato. Esso infatti sarebbe causa delle ampie lacune civiche e di senso dello Stato: rappresenta una resistenza passiva agli intenti centralistici". In epoca Repubblicana secondo la ricostruzione del Carboni il rapporto tra centro e periferia ha attraversato tre stadi.

«Il primo è caratterizzato dal centralismo degli anni della Ricostruzione e del primo boom economico. È il periodo guidato dei padri costituenti e da un'élite egemonizzata dai moralizzatori [...] Il rapporto è top down tra centro e periferie. È la fase di riorganizzazione di un ordine sociale a partire dalla ricostruzione concreta delle comunità locali (vedi le regioni a statuto speciale). Il secondo stadio è il centralismo mitigato dall'avvio dei processi di regionalizzazione negli anni Settanta. Un periodo in cui la guida politica nazionale passa in mano ai "negoziatori" e riemergono le autonomie, ora più decisamente sostenute dalla tradizione municipalista social-comunista, ma anche dall'associazionismo della subcultura bianca. Il rapporto centro-periferia inizia a essere riscritto. È la stagione in cui si stringono i grandi patti sociali e un'élite nazionale negoziale riconosce nuovamente l'importanza delle autonomie [...] C'è stata una competizione sotterranea, una guerra "mimetica" tra la subcultura rossa e quella bianca. La prima, dall'opposizione, governando importanti regioni, sfida il governo centrale della seconda... L'atteggiamento passivo di molti ceti politici regionali nella fase costituente degli anni Settanta, diffuso soprattutto nelle regioni meridionali, ha dimostrato capacità di interdizione e di resistenza alle politiche adottate dallo Stato centrale, creando un'architettura di relazioni di consenso clientelare-assistenziale, trasformando il tradizionale notabilato in professionismo politico attorniato da consorterie locali. In molti dei nascenti enti regionali fioccano le assunzioni clientelari: l'ente pubblico diventa luogo di produzione del reddito, senza dover erogare servizi»⁵⁰.

Per Carboni il "terzo stadio del rapporto tra centro e periferia è caratterizzato dal decentramento e dal governo multilivello, che maturano nella seconda Repubblica sotto il cartello federalista, che taglia trasversalmente la destra e la sinistra. Le élite politiche nazionali del post-Tangentopoli, sempre più spiccatamente formate da "persuasori", fanno di necessità virtù, lasciando correre un riformismo federalista che, di fatto, consentirà una forte lievitazione del numero, dei compensi e dei privilegi delle cariche elettive e di nomina, a livello locale e regionale. Il rapporto centro-periferia si complica per il forte potere intrusivo della globalizzazione e riemergono le forze policentriche".

Interessante infine la riflessione attorno al mancato sviluppo del Mezzogiorno. Al Sud il centralismo debole⁵¹ ha di fatto lasciato proliferare un neo-notabilato professionale impegnato quasi esclusivamente nella gestione del consenso, a chiaro danno della qualità politico-amministrativa e civica⁵².

La "casta politica" e la sua pervasività

⁴⁹ V. Fargioni, *Geografia della cittadinanza sociale in Italia*, il Mulino, Bologna 1997

⁵⁰ Carlo Carboni. *L'implosione delle élite. Leader contro in Italia ed Europa*. Ed. Rubettino, 2015, pag.105-107

⁵¹ G. Melis. *Storia dell'amministrazione italiana*, il Mulino, Bologna 1996

⁵² Carlo Carboni. *L'implosione delle élite*, cit. pag.108-109

Uno dei vizi che affliggono il nostro Paese è quello delle nomine effettuate per fiducia e non sulla base delle competenze del candidato. Stando all'analisi del Carboni nel 2000, gli assessori esterni erano il 41% del totale nelle regioni a statuto ordinario, mentre nel 2012 il dato è balzato al 59% ed è lecito supporre che molte delle nomine siano avvenute proprio per dinamica fiduciaria. Ma la casta della politica non ha bisogno degli esterni per raggiungere le ragguardevoli dimensioni che la caratterizzano nel nostro Paese. Guardiamo per esempio i politici regionali: tra regioni a statuto ordinario e regioni e province autonome, i consiglieri in Italia ammontano a poco più di 1100, ai quali vanno aggiunti i membri e presidenti degli esecutivi per un totale di 1430 appartenenti all'élite politica. A questi vanno poi sommati i circa 5000 politici impegnati in attività a supporto degli organi istituzionali e nei gruppi consiliari. Per quanto nei precedenti due anni ci fosse stata una riduzione consistente dettata dalla sollevazione dell'opinione pubblica, stando ai dati raccolti da Carboni, nel 2012 il numero di cariche elettive regionali e locali assommava alla cifra monstre di circa 148.000.

Questi ruoli sono a largo appannaggio dei maschi (80,6%)⁵³ e l'incidenza delle donne risulta inversamente proporzionale all'importanza della carica stessa. Allo stesso tempo però sembra che le donne abbiano più fortuna a inserirsi come assessori, dunque nominate, piuttosto che come consiglieri eletti. Complessivamente, anche a livello regionale l'Italia si conferma ben al di sotto dei valori medi Europei e in linea con i dati a livello nazionale. Quanto all'anagrafe, anche gli amministratori regionali non sfuggono alla logica gerontocratica che caratterizza le istituzioni centrali: tra il 1992 e il 2012 la loro età media è cresciuta da 47,9 a 52,5. Dal momento che il tasso di ricambio è in declino è inevitabile concludere che molto del personale politico regionale invecchi letteralmente sulla poltrona. Un bilancio delle dinamiche istituzionali degli anni recenti la traccia al solito con acribia Carboni:

«Questi dati dimostrano che la stagione del rinnovamento (primo quinquennio degli anni Novanta) ha avuto breve durata e gradualmente ha subito il ritorno della politica che, con i suoi apparati professionalizzanti e personalizzati, ha riproposto una selezione di candidati degli eletti basata sulla fedeltà e le appartenenze più che sul genere, l'età e la competenza. Il *barrage* generazionale è dunque tuttora operante ed è correlato con il ruolo gerarchico degli incarichi elettivi e con la dimensione demografica dell'ente locale o regionale: tanto più il ruolo sarà apicale e l'ente demograficamente importante tanto più il *barrage* nei confronti dei giovani e delle donne sarà attivo».

Quanto al livello di istruzione i giovani amministratori presentano livelli medio alti ma pur sempre nettamente al di sotto dei colleghi nazionali. Stando ai dati raccolti da Carboni, nel 2015 i laureati erano il 35,6%, in aumento rispetto al 2008. Le giovani amministratrici sono più istruite dei colleghi uomini (il 47% ha una laurea rispetto al 31% dei maschi), ma in generale ad aver compiuto studi all'estero è una percentuale risibile, lo 0,3%, a conferma del carattere provinciale di questa élite.

Tra gli eletti nelle regioni il 40,2% proviene dalle professioni liberali, con una spiccata presenza di professori universitari, avvocati, commercialisti, ingegneri e medici. Importante anche l'incidenza delle professioni amministrative che è il *background* più diffuso nelle amministrazioni municipali di piccole dimensioni. Numerosi anche gli imprenditori nel settore del commercio e nell'artigianato, meno quelli del settore industriale.

⁵³ Anagrafe degli Amministratori Regionali e Locali del Ministero dell'Interno.

Nell'analisi di Carboni, in quasi quarant'anni di storia delle regioni la composizione sociale degli eletti ha cambiato volto e si è differenziata tra aree regionali in base a tre fattori: delle professioni (in particolare del *brain power* sul *labour power*); dei contesti territoriali; della trasformazione dei modelli politici di reclutamento. Proprio Carboni spiega:

«A partire dagli anni 70, (...) si è notata una quota ascendente di classi medie e una presenza rilevante dei professionisti della politica (funzionari di partito, dirigenti sindacali). Queste due componenti professionali, durante la prima Repubblica, riflettono i modelli di reclutamento adottati dai due protagonisti del bipartitismo imperfetto. Da un canto, la Dc che punta sui ceti medi nei meccanismi del consenso, dall'altro, il Pci che, con il suo apparato, tende a valorizzare i quadri dirigenti di partito. Oltre a questi due modelli preponderanti ce n'è un terzo dei notabili, proprio non solo dei partiti minori ma anche del Mezzogiorno [...] Con Tangentopoli, irrompe, tra gli eletti regionali, una quota sempre maggiore di imprenditori, dirigenti e di professioni liberali e si verifica una contemporanea riduzione di insegnanti e impiegati [...] Tuttavia, dal 1990, aumentano le differenze territoriali nella composizione sociale degli eletti. Là dove il modello e il radicamento del partito rimangono forti e strutturati, i partiti continuano a selezionare, tra gli eletti regionali, attingendo in prevalenza dalla componente di classe media (insegnanti e impiegati) e quella dei politici di professione (che aumenta), compensando il suo calo nelle altre zone del Paese. Nel Mezzogiorno, con la ripresa del neonorabilato clientelare, i professionisti assumono un ruolo di primo piano spegnendo la timida crescita dei professionisti della politica».

La ricostruzione puntuale di Carboni adombra un quadro in cui il declino dei politici di professione lascia il campo, soprattutto nel mezzogiorno ma non solo, a una rinascita del notabilato, un fenomeno che da un lato conferma la crescente influenza politica delle personalità dotate di forte capitale sociale individuale e dall'altro confina i partiti al ruolo di certificatori dei candidati. Un altro cambio radicale nelle dinamiche locali e in quelle centro-periferia avviene negli anni Novanta, con la stagione di riforme degli enti locali, su tutte la elezione diretta dei sindaci e dei presidenti di provincia, poi eletta anche ai presidenti di regione. Alla luce di queste novità, le cariche politico-amministrative locali e regionali diventano sempre più appetibili anche per le élite nazionali ansiose di attestare in questo modo la propria capacità di raccolta diretta del consenso. Ecco a riguardo l'interpretazione di Carboni:

«L'eliminazione delle preferenze nella competizione elettorale nazionale ha reso ancora più importante l'esplicitazione della forza consensuale mostrata dai candidati in competizione amministrative locali e regionali: li ha resi maggiormente legittimati e autorevoli anche a livello nazionale. Il voto di preferenza conosce un'escalation nelle Regioni a statuto ordinario e passa da un 30% dei voti totali nel 1995 a oltre il 50% nel 2005»⁵⁴.

Tuttavia, «le preferenze e, in genere, un'elevata personalizzazione del voto favoriscono l'espressione di candidati portatori di interessi particolaristici e campanilisti, che annebbiano la capacità degli esecutivi di perseguire l'interesse generale regionale e la stessa politica regionale è condizionata dall'interesse autoreferenziale dei consiglieri e delle giunte di essere riconfermati.

In altre parole, nonostante i *maquillages* che danno l'illusione del rinnovamento e di una maggiore partecipazione della società civile alle competizioni elettorali regionali, una larga maggioranza dei componenti delle Assemblee regionali ha un lungo curriculum politico, "dalla culla alla bara", impostato come professionista della raccolta del consenso. Per gli *outsider*, "scendere in

⁵⁴ Carlo Carboni. *L'implosione delle élite*, cit. pag.117-118

campo” politico e accadere alle cariche elettive regionali, diventa un’impresa con probabilità di insuccesso molto elevate»⁵⁵.

Nell’ultimo quindicennio, l’accresciuto peso delle élite politiche locali, è stato in grado di garantire alla periferia, e alla sua classe dirigente, una maggiore autonomia rispetto al centro. Questa, unita ai processi di potenziamento degli enti locali/regionali, ha favorito un plastico flusso in entrambi i sensi tra incarichi nazionali e quelli apicali negli enti municipali e regionali. Per mutuare la sintesi di Carboni: «Alla classica scalata ai vertici nazionali partendo da incarichi di “periferia”, si associa un’attenzione da parte dei leader nazionali per i principali incarichi in periferia». Il caso scuola di Renzi – ma anche le esperienze di Formigoni e Vendola per quanto finite, ciascuno a suo modo, male – dimostrano l’importanza del “trampolino” provinciale per assurgere sulla scena nazionale oppure per esercitare un peso notevole anche sulla politica del governo. La conclusione di Carboni è lapidaria:

«In breve, come risultato di questa fluidità bi-direzionale delle carriere politiche, si è formata un’élite che svolge il delicato ruolo di cerniera tra incarichi periferici e nazionali»⁵⁶.

Costi e performance delle autonomie

Come era prevedibile il flusso bi-direzionale tra l’élite nazionale e quella locale ha fatto sì che quest’ultima assimilasse i vizi “di Roma”, per esempio coltivando i gruppi locali d’interesse e stabilendo quindi una sorta di *neocorporativismo* locale, nel quale la classe politica appare sempre impegnato a perpetuare se stessa più che a elaborare e implementare strategie di sviluppo territoriale.

Se a questa sorta di peccato originale si assommano gli sprechi, le inefficienze e le superfetazioni di un’architettura istituzionale ridondante quando non del tutto bizantina, si comprende benissimo come mai la reputazione delle élite locali presso l’opinione pubblica sia prossima allo zero.

Per fare fronte alle numerose proteste provenienti dal territorio i governi centrali hanno, sulla carta, intrapreso progetti di riforme istituzionali, ma di fatto poco o niente è cambiato, almeno per quanto riguarda i servizi al cittadino. Le élite nazionali hanno semmai ottenuto, utilizzando come un grimaldello il malcontento verso i poteri locali, pesanti tagli nei trasferimenti di risorse da parte dello Stato.

Queste misure di austerità però hanno avuto il paradossale effetto di far scendere l’offerta dei servizi ai cittadini, intaccando ulteriormente la reputazione del potere politico locale e regionale. Come sempre, poi, sono cresciute le disparità, perché solo le amministrazioni con Pil elevato sono riuscite a compensare i tagli con risorse proprie, garantendo lo standard dei servizi. Che il costo delle amministrazioni locali sia un tema cogente e dalle mille sfaccettature lo conferma Carlo Carboni, con numeri e riflessioni:

«Il funzionamento di organi, giunte e consigli di regioni, province e comuni, secondo una stima della Uil (2013) ha un costo di 3,3 miliardi di euro, 85 € in media a contribuente. Gli eletti nelle regioni assorbono un monte compensi complessivo annuo di circa 845 milioni di euro. Tuttavia, emergono differenze consistenti tra le varie realtà regionali. Nel 2012, i consiglieri guadagnavano da un minimo di 5.666 € mensili in Emilia-Romagna a un massimo

⁵⁵ Carlo Carboni. *Ibid.* pag.118-119

⁵⁶ Carlo Carboni. *Ibid.* pag.120-121

di 12.666 € in Lombardia [...] ad alta disoccupazione e basso Pil pro capite nei territori corrispondono maggiori indennità dei consiglieri regionali. Non c'è relazione tra grado di benessere di un territorio e remunerazione del suo ceto politico regionale. [...] Le criticità nel rendimento istituzionale sono concentrate nelle realtà meridionali, anche se i problemi di indebitamento totale e sanitario si riscontrano in regioni centro Nord (Lazio, in Monte e Valle d'Aosta)»⁵⁷.

Policentrismo caotico

Come abbiamo visto, l'attrazione esercitata da alcune cariche apicali in grandi città e regioni importanti ha spezzato l'unidirezionalità dei flussi della periferia al centro con la conseguenza che anche tra le principali cariche locali cresce il peso degli uomini politici con profilo nazionale. Leggiamo quanto scrive in proposito Carboni:

«Le ricerche mostrano che il ceto politico del dopo-Tangentopoli, con la scomparsa dei partiti di massa, si era talmente indebolito da richiedere supplenze di eminenti tecnici e subire invasioni di altre professionalità, tra le quali, le emergenti e più importanti sono gli imprenditori, i manager e i giornalisti, a testimonianza della crescente finanziarizzazione e mediatizzazione della politica. Tuttavia, le ricerche mostrano anche che [...] si è assistito a un "riflusso" della società civile tra gli eletti, con una rimonta del notabilato, imparentato con il professionismo politico, che torna a occupare posizioni apicali tra le élite politiche locali e regionali. Il neonotabilato ha saputo cavalcare, a mo' di Gattopardo, le riforme e le innovazioni introdotte nella stagione federalista mantenendo ferma la sua caratteristica clientelare».

È aumentata l'importanza della componente *personalità* e appare avvantaggiato il professionista ricco di risorse relazionali, di notorietà e di prestigio personale spendibile sul mercato politico locale. È in declino, di converso, la componente *popolare* del ceto politico locale, che un tempo era puntellata dai partiti di massa... È invece aumentata l'incidenza degli imprenditori prestati alla politica, in specie nazionale e regionale».

Oggi dopo oltre vent'anni di lento ma inesorabile spostamento del baricentro della politica italiana dal centro alla periferia, si può rilevare come le istanze federaliste, abbiano di fatto dato vita a un *policentrismo caotico* e a una congerie di culture amministrative e performance locali diverse e non comunicanti tra loro.

Si può senza dubbio parlare di occasione persa e purtroppo si deve rilevare come sia difficile intravedere oggi quel contributo che le élite locali avevano dato allo sviluppo del Paese nei primi quarant'anni di Repubblica.

Tanto che non appare affatto peregrina la tesi condivisa da molti osservatori che la classe politica regionale locale sia destinata a un nuovo declino, una sorta di emarginazione causata in larga parte dai limiti propri.

Ovviamente non tutte le colpe possono o debbono ricadere sulle spalle delle élite locali. Anche la politica nazionale ha la sua fetta di responsabilità, nella misura in cui ha proceduto a tagli lineari per superare la proverbiale nozze ma senza alcuna visione strategica.

In generale la classe politica ampliato il proprio raggio d'azione a livello locale e regionale, ma solo raramente ha saputo mettere in campo un'azione di qualità e di ampio respiro a riguardo del bene comune.

In altri termini, essa non si occupa a sufficienza dei problemi che intrecciano le vicende dei territori a quelle nazionali e continentali, anche perché i politici locali sono prigionieri delle scadenze elettorali e dunque più attirati da progetti a breve termine piuttosto che da operazioni di

⁵⁷ Carlo Carboni. *L'implosione delle élite*. pag.121-124

rinnovamento radicale che per definizione sono difficili da promuovere presso l'opinione pubblica»⁵⁸.

L'evanescenza del federalismo

L'aumento delle cariche elettive, rallentato solo in parte dalla riduzione delle province a partire dal 2014, e l'importanza crescente del mercato politico mostrano come oggi le élite politiche siano un potere multilivello, istituzionalizzato e post-ideologico. Paradossalmente alla crisi di rappresentatività corrisponde, in Italia e non solo, una proliferazione senza precedenti del ceto politico e delle sue ramificazioni. Scrive Carboni:

«Mai, in precedenza, le élite politiche italiane avevano potuto contare su un esercito così ampio di professionisti tra cariche elettive, nomine di *authorities*, enti pubblici locali, assistenti, consulenti, funzionari di partito e quant'altro. Non si può parlare quindi di crisi del ceto politico, ma semmai di una sua trasformazione...In realtà questo cerchio elitario ne include uno più piccolo, pari a un suo decimo circa: si tratta della cosiddetta *élite politica traente*, in grado di intercettare e partecipare alle principali decisioni di importanza sovraregionale riguardanti il proprio territorio, esercitando un significativo potere di proposta o di veto. C'è anche un cerchio più piccolo, superiore, più ristretto di leader locali-regionali, meno di un centinaio di personalità che hanno visibilità non solo sullo scenario politico regionale ma anche nazionale ed europeo. È attraverso questi anelli concentrici che si è strutturato il potere politico istituzionale locale nel primo decennio del XXI secolo»⁵⁹.

Nonostante da più parti si sostenga che i partiti moderni abbiano un centro nazionale pesante e un corpo leggero in periferia, non pare rispondere al vero che ci sia stato un indebolimento del corpo della politica. Questo ha semmai mutato forma: prima era composto dai militanti, mentre oggi è costituito dagli eletti locali. Stiamo assistendo a una transizione verso un nuovo assetto istituzionale, fondato su un'architettura politica a più strati: europeo, nazionale e locale-regionale. Con il risultato, probabilmente non previsto, che il ceto politico è oggi strutturato con una presenza capillare mai vista.

Di certo le diverse crisi economiche che si sono succedute negli ultimi decenni hanno sancito la pesante battuta d'arresto dell'élite locale e, più in generale, del federalismo.

In definitiva, nonostante l'andamento altalenante, dagli anni 90 a oggi, dei rapporti di forza sull'asse centro-periferia, oggi i nuovi poteri regionali si sono rafforzati ma non abbastanza rispetto a quelli nazionali tuttora egemoni.

Capitolo 3 Dalle gerarchie verticali allo schema rizomatico

⁵⁸ Carlo Carboni. *L'implosione delle élite*, cit. pag.124-127

⁵⁹ Carlo Carboni. *L'implosione delle élite*, cit. pag.128-130

Tra la fine della Seconda guerra mondiale e la metà degli anni '70 la progressiva diffusione della televisione rivoluzionò il mondo dei media dando vita a quella che McLuhan⁶⁰ definì una nuova galassia della comunicazione. Gli altri mezzi d'informazione non scomparvero ma assunsero un ruolo per forza di cose ancillare rispetto al cuore del sistema, una valvola termoionica il cui piacevole volto era uno schermo televisivo⁶¹. Si offuscò l'egemonia della radio, le pellicole cinematografiche si trasformarono per adeguarsi al pubblico casalingo e quotidiani e rotocalchi si dedicarono all'approfondimento cercando di intercettare ciascuno un preciso segmento del lettorato. Cambiarono parzialmente anche i libri, nella misura in cui il sogno, palese o celato, di molti autori divenne quello che la propria opera divenisse lo *script* per un film di successo.

Il motivo per cui la televisione divenne un modo di comunicazione talmente dominante è ancora l'oggetto di un furioso dibattito tra studiosi e critici dei media⁶². Un'ipotesi senz'altro plausibile è quella avanzata da W. Russell Neuman:

«La scoperta chiave derivante dall'insieme di ricerche sugli effetti educativi e pubblicitari che deve essere affrontata in modo schietto, se si intende comprendere la natura del basso gradiente di apprendimento in relazione a politica e cultura, è semplicemente che le persone sono attirati dalla via più agevole»⁶³.

In altre parole, a spiegare la rapidità e la pervasività con cui si è instaurato globalmente il dominio televisivo nella comunicazione di massa sarebbe la sindrome da minimo sforzo⁶⁴. Il nuovo paradigma dominato dalla Tv viene definito da Blumer e Katz "sistema dei mass media"⁶⁵. Nel nuovo scenario lo stesso messaggio viene emesso da svariate emittenti centralizzate e inviato a milioni di riceventi. Il formato dei messaggi è omologato al comune denominatore, ma anche il pubblico viene considerato largamente omogeneo, oppure, e la differenza non è poca, suscettibile di essere reso omogeneo⁶⁶. Dalla società di massa nacque la cultura di massa, l'insieme di idee, valori e abitudini che Neuman definisce come diretta espressione di un sistema dei media nei quali la nuova, decisiva tecnologia è gestita da governi e oligopoli aziendali⁶⁷.

La fondamentale novità introdotta dalla televisione è rappresentata dal declino del sistema nato nel Cinquecento con i caratteri mobili di Gutenberg e dominato essenzialmente dalla ragione tipografica e dall'alfabeto fonetico⁶⁸. Con una sintesi pregnante e icastica Marshal McLuhan a riguardo diceva che "*the medium is the message*, il mezzo è il messaggio":

«L'immagine televisiva non ha nulla in comune con il cinema e con la fotografia, se non il fatto di offrire una *Gestalt*, o una disposizione di forme, non verbale. Con la TV lo spettatore è lo schermo. Esso viene bombardato da impulsi leggeri che James Joyce definiva la "carica della brigata leggera" [...] L'immagine televisiva è visivamente scarsa di dati. Non è un fotogramma immobile. Non è neanche una fotografia ma un profilo in continua trasformazione di cose dipinte da un

⁶⁰ McLuhan M., *Understanding media: The Extensions of Man*, New York, Macmillan, 1964 (trad. It. *Gli strumenti del comunicare*, Milano, Il Saggiatore, 1999).

⁶¹ Ball-Rokeach S.J. e Cantor M. a cura di (1986), *Media, Audience and Social Structures*, Beverly Hills, Sage.

⁶² Postman N. (1985), *Amusing Ourselves to Death: Public Discourse in the Age of Show Business*, New York, Penguin Books (trad. it. *Divertirsi da morire*, Milano, Longanesi, 1996).

⁶³ Neuman W.R. (1991), *The Future of Mass Audience*, New York, Cambridge University Press, p. 103.

⁶⁴ Owen B. M. (1999), *The Internet Challenge to Television*, Cambridge, Harvard University Press.

⁶⁵ Blumler J.G. e Katz E. a cura di (1974), *The Uses of Mass Communications*, Newport Beach, Sage.

⁶⁶ Botein M. e Rice D.M. a cura di (1980), *Network Television and the Public Interest*, Lexington, Lexington Books.

⁶⁷ Neuman (1991).

⁶⁸ McLuhan M. (1962), *The Gutenberg Galaxy: the Making of Typographic Man*, Toronto, University of Toronto Press (trad. It. *La galassia Gutenberg: nascita dell'uomo tipografico*, Roma, Armando, 1995).

pennello elettronico. L'immagine televisiva offre allo spettatore circa tre milioni di puntini al secondo, ma egli ne accetta soltanto qualche dozzina per volta e con esse costruisce un'immagine»⁶⁹.

La tesi di McLuhan è che la bassa definizione dell'immagine televisiva obblighi gli spettatori a colmare i vuoti facendo sì che essi siano ancora più coinvolti emotivamente nella visione. Per McLuhan la TV è un «mezzo freddo» proprio perché coinvolge il fruitore con grande efficienza sia dal punto di vista sensoriale sia da quello percettivo.

Questa asserzione non è in contraddizione con l'ipotesi del minimo sforzo, perché attrae la porzione associativa/lirica del cervello senza implicare lo sforzo psicologico di reperimento e analisi dell'informazione. Neil Postman, teorizza la rottura con la ragione tipografica perché «il mezzo tipografico, che è il più adatto al linguaggio espositivo, presenta le migliori caratteristiche di un discorso maturo: l'abilità raffinata di pensare in modo concettuale, deduttivo e consequenziale; l'elevata valutazione della ragione e dell'ordine; l'orrore per le contraddizioni; l'ampia capacità di distacco e di obiettività; la tolleranza per le risposte procrastinate»⁷⁰. Nel caso della TV, invece, «l'intrattenimento è la super ideologia di ogni discorso in televisione. Non importa che cosa sia trasmesso o da quale punto di vista; il presupposto dominante è che lo è per il nostro divertimento e per il nostro piacere»⁷¹.

Al di là delle differenze nelle rispettive interpretazioni sociopolitiche i due studiosi convergono su due aspetti decisivi: già pochi anni dopo la sua nascita, la televisione era già l'epicentro culturale delle nostre società grazie alla sua natura seducente, alla simulazione sensoriale della realtà, nonché alla facilità di trasmissione del messaggio lungo i canali di minore resistenza psicologica.

Già nel 1982, in un mondo ancora lungi dal conoscere la estrema mediatizzazione odierna, Fred Williams parlava di esplosione della comunicazione guidata dalla televisione in tutto il mondo⁷², e di un modello di società nel quale la fruizione di media è al secondo posto dopo il l'attività lavorativa e senza dubbio la prima attività domestica⁷³. Williams approfondì anche le modalità di questa fruizione domestica:

«Guardare/ascoltare i media non è un'attività esclusiva. È di solito associata allo svolgimento di lavori domestici, a pasti condivisi o all'interazione sociale. È la presenza di fondo quasi costante, l'ordito delle nostre vite [...] i media, in particolare radiotelevisione, sono divenuti l'ambiente audiovisivo con cui interagiamo continuamente e automaticamente. Molto spesso la televisione è una presenza costante in casa: prezioso supporto a una società in cui sempre più persone vivono sole...»

Dunque, i media governati dalla TV sono onnipotenti? W. Russel Neuman nei primissimi anni 90 suggerisce che non lo siano: «i ritrovamenti accumulati in cinque decenni di ricerca sociale sistematica rivelano che il pubblico dei mass media, giovane o meno, non è indifeso, e che i media non sono onnipotenti. La teoria in fase di sviluppo dei modesti e condizionali effetti dei media aiuta a mettere in prospettiva il ciclo storico di panico morale che ricorre di fronte alla comparsa di nuovi media»⁷⁴. Qualche anno prima, a metà degli anni 80, McGuire⁷⁵ aveva

⁶⁹ McLuhan, cit. 1964, p. 313.

⁷⁰ Postman, cit. 1985, p. 87.

⁷¹ Ibidem, p. 87.

⁷² Williams F., *The Communications Revolution*, Beverly Hills, Sage, 1982.

⁷³ Sorlin P., *Mass Media*, London, Routledge, 1984.

⁷⁴ Neuman, cit, p.87).

⁷⁵ McGuire, cit, p. 121.

concluso che non vi fossero prove conclusive sugli effetti della pubblicità sul comportamento delle persone, conclusione quasi paradossale considerando che l'industria dell'advertising spendeva in quel periodo 50 miliardi di dollari l'anno.

La tema centrale risiede nel fatto che mentre i mass media sono un sistema di comunicazione a senso unico, la comunicazione reale non lo è: essa dipende dall'interazione tra emittente e ricevente cioè da quelle che di fatto l'interpretazione del messaggio. L'audience è, per usare le parole dei ricercatori, un "pubblico attivo". Ecco che cosa scriveva a riguardo Umberto Eco nel suo fondamentale *Dalla periferia dell'impero* del 1977:

«Esiste, dicevamo, a seconda delle diverse situazioni socioculturali, una diversità di codici, ovvero di regole di competenza e interpretazione. Il messaggio ha una forma significativa che può essere riempita con diversi significati [...] Per cui si avanzava il sospetto che l'Emittente organizzasse il messaggio televisivo sulla base di un proprio codice, che coincideva con quello della cultura dominante, mentre i destinatari lo riempivano di significati aberranti a seconda dei loro particolari codici culturali»⁷⁶. Per poi concludere che: «L'unica cosa che sappiamo è che non esiste una Cultura di massa nel senso in cui l'hanno immaginata i sociologi apocalittici dei mass media, perché il modello massmediologico interferisce con altri modelli (diciamo: vestigia antiche, cultura di classe, aspetti della cultura colta penetrati per via di scolarità eccetera)»⁷⁷.

Il risultato di questa interpretazione è che dal momento che i soggetti mantengono un certo grado di autonomia decisionale, il concetto di mass media fa riferimento a un sistema tecnologico e non a una forma di cultura, nello specifico quella di massa. Sottolineare l'autonomia della mente e dei sistemi culturali degli individui nell'interpretazione e nel completamento del messaggio non significa però affatto affermare che i media producano effetti irrilevanti, ma piuttosto che essi non siano variabili indipendenti nella determinazione delle scelte. Di fatto, anzi, i media, e in particolare quelli audiovisivi, rappresentano l'elemento base dei processi di comunicazione della nostra cultura. Il vero potere della televisione, come gli stessi Eco e Postman hanno rilevato, risiede nell'abilitare di imporre il proprio formato a tutto ciò che si intende comunicare, dalla politica all'arte passando per gli affari e lo sport. La televisione uniforma il linguaggio della comunicazione sociale. È interessante notare come l'impatto sociale della televisione operi in modo binario: esserci o non esserci. Non apparire in televisione per un qualunque soggetto significa lasciare campo libero sul mercato di massa ai concorrenti che invece appaiono. Questo è d'altronde il motivo per cui le aziende investono miliardi in spot pubblicitari malgrado permangano dubbi sul loro effettivo impatto sulle vendite.

Quale che sia la resa, comunque, il prezzo da pagare perché un messaggio passi in televisione non è solo economico (o legato a una dinamica di potete). Ma è anche quello di accettare di trovarsi immersi in un processo multisemantico e fluido nel quale si mescolano informazione e propaganda, istruzione e divertimento, rilassamento e azzeramento del pensiero critico.

Attraverso questa normalizzazione dei messaggi e dunque il livellamento di ogni contenuto, i media, essendo il tessuto simbolico delle nostre vite, influiscono sulla coscienza e sul comportamento fornendo la materia prima al cervello, un po' come il vissuto influenza i sogni. È come un gioco di rimandi tra specchi: i media sono espressione della nostra cultura, e la nostra cultura funziona principalmente attraverso i materiali forniti dai media. Eccola, la galassia dei media teorizzata da McLuhan all'inizio degli anni Sessanta.

⁷⁶ Eco U. *Dalla periferia dell'impero*, Milano, Bompiani, Citato da Castells nella traduzione inglese *Apocalypse Postponed*, Bloomington, Indiana University Press, 1994, p. 90

⁷⁷ Eco U. *ibid*, p. 98.

Successivamente, a partire dal momento in cui tecnologia e istituzioni l'hanno reso possibile, il fatto che il pubblico non sia un soggetto passivo ma bensì interattivo ha dato il la alla trasformazione dei media: siamo passati dalla comunicazione di massa a quella della segmentazione e della personalizzazione.

La segmentazione del pubblico di massa⁷⁸

A partire dagli anni Ottanta le nuove tecnologie hanno trasformato il mondo dei media⁷⁹. Il giornalista e massmediologo Manuel Campo Vidal riassume i principali cambiamenti: nascono le edizioni locali dei giornali nazionali, che essendo scritti e redatti a distanza, possono essere adattati ai vari territori di uscita. Con l'arrivo sul mercato del Walkman nasce la musica portatile, personale. La radio stessa si specializza, con il proliferare di stazioni tematiche e locali. La diffusione del videoregistratore rende molto più flessibile e selettiva la fruizione dei media visivi mentre i videoclip musicali assurgono a forma culturale e plasmano l'immaginario di un'intera generazione rivoluzionando, di fatto, l'industria della musica. Infine, la diversificazione dell'offerta televisiva è viene ulteriormente ampliata dalla possibilità di registrare che videoregistra i programmi.

Le persone iniziano a registrare i fatti di famiglia come le vacanze, i matrimoni o i battesimi e questa autoproduzione modifica il flusso a senso unico delle immagini. Come sottolinea Doyle, però, il cambiamento decisivo è dato dalla moltiplicazione e diversificazione dei canali televisivi.⁸⁰ Lo sviluppo della televisione via cavo e della diretta via satellite ampliano a dismisura le possibilità di trasmissione ed esercitano un'enorme pressione sulle autorità al fine di deregolamentare le comunicazioni, quelle televisive in particolare. Nuove emittenti nascono ovunque a grande ritmo e i governi europei perdono inesorabilmente il controllo del mezzo. Secondo l'Unesco, già nel 1992 c'erano oltre 1 miliardo di apparecchi televisivi al mondo. Questa proliferazione dell'offerta televisiva ha ovviamente avuto un forte impatto sul pubblico in tutti i contesti. Scrive Françoise Sabbah nel 1985:

«In breve, i nuovi media determinano un'audience segmentata, differenziata, che, sebbene numericamente consistente, non è più un'audience di massa in termini di simultaneità e uniformità del messaggio che riceve. I nuovi media non sono più mass media nel senso tradizionale, che inviano un numero limitato di messaggi a un pubblico di massa omogeneo. A causa della molteplicità di messaggi e fonti, il pubblico stesso diventa più selettivo. Il pubblico oggetto di target tende a scegliere i propri messaggi, approfondendo la segmentazione e migliorando la relazione individuale tra emittente e ricevente»⁸¹.

Pochi anni più tardi, nel 1991, analizzando l'evoluzione degli usi dei media in Giappone, Youichi Ito conclude che la società di massa si stesse trasformando in una «società segmentata» (*bunshu shakai*), risultato delle nuove tecnologie di comunicazione che si incentrano su

⁷⁸ Manuel Castells, *La nascita della società in rete*, Ube Paperback, 2002, pp. 390-396.

⁷⁹ Questo paragrafo fa riferimento in parte alle informazioni e alle idee sui nuovi sviluppi dei media a livello mondiale forniti da Manuel Campo Vidal, eminente giornalista televisivo in Spagna e America latina, vicepresidente di Antena-3 Television; vedi anche Rogers E.M., *Communication Technology: the New Media in Society*, New York, Free Press, 1986; Pool I. de Sola, *Technologies of Freedom: on Free Speech in the Electronic Age*, Cambridge, Belknap Press of Harvard University Press, 1983.

⁸⁰ Doyle (1992); Dentsu Institute for Human Studies/DataFlow International (1994)

⁸¹ Sabbah F. (1985, p. 2019). "The New Media", in Castells M. (a cura di), *High Technology, Space, and Society*, Beverly Hills, Sage, 1987.

informazione diversificata e specializzata, cosicché il pubblico diviene sempre più segmentato in base a ideologie, valori, gusti e stili di vita⁸².

Ribaltando la fortunata formula di McLuhan, possiamo pertanto affermare che, grazie alla possibilità di targettizzare il pubblico, nel nuovo sistema dei media il messaggio è il mezzo, ovvero che le caratteristiche del messaggio daranno forma alle caratteristiche del mezzo. Il presente e il futuro della televisione si può in sostanza riassumere in tre concetti: decentralizzazione, diversificazione e personalizzazione. Contrariamente però a quanto ci si sarebbe potuto attendere, la proliferazione di mezzi e messaggi media non comporta una perdita del controllo sulla televisione da parte dei governi e della grande impresa. Di fatto, negli anni Novanta si è registrata la tendenza opposta⁸³. Nel campo delle comunicazioni si sono riversati enormi investimenti e sono sorti mega gruppi e alleanze strategiche che hanno cannibalizzati grandi quote di mercato.

Negli USA tra 1980 e 1995 le tre maggiori reti televisive hanno cambiato proprietà, due delle quali per ben due volte: nel 1995 la *merge* tra i colossi Disney e ABC è stato il punto di svolta per l'integrazione della TV nel nascente settore multimediale. TF1, il principale canale francese, è stato privatizzato, mentre in Italia Silvio Berlusconi ha assunto il controllo di tutte le stazioni private dando vita a tre reti commerciali. La televisione privata è fiorita anche in Spagna e cresciuta rapidamente anche in Germania e Gran Bretagna. Imprenditori d'assalto come Rupert Murdoch si sono contesi il Pacifico Asiatico tra di loro e con le televisioni già consolidate come CNN e BBC.

Nel biennio 1993-95, ogni anno venivano spesi 80 miliardi di dollari in programmazione televisiva nel mondo, con un ritmo di crescita del 10% annuo. Per quanto il settore delle comunicazioni multimediali sia destinato a subire indubbe mutazioni negli anni a venire anche grazie all'innovazione tecnologica continua, è ragionevole supporre non muterà la logica basata su networking e partnership consolidatasi sul finire degli anni Novanta per mano delle imprese che cercavano di sfruttare economie di scala e sinergie tra differenti segmenti del mercato delle comunicazioni⁸⁴. È anzi probabile che la rete di alleanze e conflitti diventerà sempre più complessa, a mano a mano che le aziende dei media si confronteranno con i gestori di telecomunicazioni, gli operatori via cavo e via satellite e gli Internet provider.

Il risultato finale di questo processo di competizione e concentrazione è che, mentre il pubblico si segmentava e diversificava, la televisione è diventata un'industria via via più oligopolistica. La fusione avvenuta nel 2000 tra Time Warner e America Online, all'epoca il maggior Internet service provider, ha dato vita al gruppo multimediale più grande del mondo. Va però sottolineato come noi non viviamo affatto nel villaggio globale spesso citato ma semmai in villette personalizzate la cui struttura è prodotta e sì globalmente ma poi declinata in un numero enorme di diverse varianti locali. Possiamo comunque concludere che la diversificazione dei media, a causa del controllo istituzionale e imprenditoriale, non abbia trasformato la logica unidirezionale del messaggio: nonostante il pubblico ricevesse sempre più materia prima con cui edificare il proprio universo simbolico, la Galassia McLuhan è rimasta un mondo di comunicazione univoca, e non di interazione.

Reti sociali e comunità virtuali⁸⁵

⁸² Ito Y. (1991), "Johoka as a driving force of social change", *Keio Communication Review*, 12, pp. 35-58.

⁸³ Vedi, per esempio, i dati citati in *The Economist* (1994^o); inoltre, Trejo Delarbre (1988); Doyle (1992); Campo Vidal (1996)

⁸⁴ Schiller (1999), *Digital Capitalism: Networking in the Global Market System*, Cambridge, MIT Press (trad. It. *Capitalismo digitale*, Milano, Università Bocconi Editore, 2000).

⁸⁵ Manuel Castells, *La nascita della società in rete*, Ube Paperback, 2002, pp. 396-397.

Le prime due realizzazioni concrete e su larga scala di ciò che Ithiel de Sola Pool definiva «tecnologie di libertà» sono state concepite e prodotte dallo Stato: esse sono il Minitel francese e l'ARPANET americana. Il primo fu lo strumento con cui la Francia entrò nella società dell'informazione, mentre il secondo, ben più noto anche alle cronache, fu il predecessore di Internet, uno strumento militare pensato per che permettere alle reti di comunicazione di sopravvivere a un attacco nucleare. L'analisi comparata di questi due sistemi e del loro sviluppo, in relazione ai rispettivi ambienti culturali e istituzionali, ci aiuta a fare luce sulle caratteristiche del sistema di comunicazione interattivo⁸⁶. La storia di Minitel⁸⁷ è paradigmatica di questo effetto. Manuel Castells, nel suo *La nascita della società in rete* spiegò così la nascita di Teletel e la sua accoglienza da parte il pubblico Transalpino: «Teletel, la rete che alimenta i terminali di Minitel, è un sistema videotex progettato nel 1978 dalla compagnia telefonica francese e introdotto sul mercato nel 1984. Primo e maggiore fra tali sistemi a livello mondiale malgrado la sua tecnologia primitiva, esso fu calorosamente accolto dalle famiglie francesi e si è sviluppato in misura fenomenale. A metà degli anni Novanta, offriva 23.000 servizi, e fatturava 7 miliardi di franchi a fronte di 6,5 milioni di terminali Minitel in servizio, essendo in uso in una casa francese su quattro e da un terzo della popolazione adulta⁸⁸».

Il successo della piattaforma è assai sorprendente se confrontato con il generale fallimento dei sistemi videotex e poi considerando anche i limiti della sua tecnologia di trasmissione video estremamente lenta. «Dietro al successo di Minitel», spiega Mc Gowan, «vi sono due ragioni fondamentali: la prima fu la determinazione dello Stato francese nell'esperimento come elemento della sfida presentata da rapporto Nora-Minc sull'«informatizzazione della società», preparato nel 1978 su richiesta del primo ministro⁸⁹. La seconda ragione era la sua semplicità di utilizzo e la chiarezza del suo sistema di tariffazione ad accesso anonimo, che lo rese accessibile e affidabile per il cittadino medio⁹⁰».

Molto contò anche l'impegno del governo, attraverso France Télécom: a ogni famiglia fu offerto un terminale Minitel gratuito al posto del vecchio elenco telefonico e la compagnia sovvenzionò il sistema fino a chiudere per la prima volta in pari nel 1995. Come ricorda H.H. Presto però «la strategia più intelligente di France Télécom fu di spalancare le porte del sistema a fornitori privati di servizi, e soprattutto ai giornali francesi, che divennero presto i difensori e divulgatori per eccellenza di Minitel⁹¹». Un ulteriore ragione del successo di Minitel fu l'utilizzo del mezzo da parte dei francesi per la propria espressione personale grazie a un numero sempre crescente di servizi (pubblicità, telebanca, teleacquisti e vari offerte commerciali) cominciarono a essere offerti dal sistema.

Il boom avvenne però con l'introduzione di chatline o *messengeries*, gran parte delle quali presto si specializzarono in offerte sessuali o in conversazioni erotiche. Alcune erano conversazioni commerciali ma gran parte fu animata dagli utenti stessi, attraverso le chatline. L'architettura di Minitel, organizzata intorno a una gerarchia di reti di server con ridotta capacità di comunicazione orizzontale, era però troppo rigida per una società sofisticata come quella francese, soprattutto quando sul mercato si affacciarono nuove possibilità di comunicazione. Così, negli anni Novanta, il sistema enfatizzò il proprio ruolo di provider di servizi, mentre il suo ruolo di mezzo di comunicazione⁹² subì un forte declino, anche perché si

⁸⁶ Case D. O. (1994), "The social shaping of videotext: how information services for the public have evolved", *Journal of the American Society for Information Science*, 45(7), pp. 483-489.

⁸⁷ Manuel Castells, *La nascita della società in rete*, Ube Paperback, 2002, pp. 397-400.

⁸⁸ Myers (1981); Lehman (1994); Thery (1994).

⁸⁹ Nora S. e Minc A. (1978), *L'informatisation de la société*, Paris, La Documentation Française.

⁹⁰ McGowan J. (1988), "Lessons learned from the Minitel phenomenon", *Network World*, 5 (49), p. 87.

⁹¹ Preston H.H. (1994), « Minitel reigns in Paris with key French connection », *Computer Reseller News*, 594, pp. 49-50.

⁹² Dalloz X. e Portnoff A. Y. (1994), "Les promesses de l'unimedia", *Futuribles*, 191, pp. 11-36.

basava su terminali passivi, limitando così sostanzialmente la capacità autonoma di elaborazione.

La “costellazione” Internet⁹³

Internet è la rete che collega la quasi totalità delle reti digitali ed è dunque la spina dorsale della comunicazione globale mediata dal computer (CMC): è. Stando a Vinton Cerf, già nel giugno del 1999, un tempo che oggi ci pare preistoria digitale, Internet collegava circa 63 milioni di server, 950 milioni di terminazioni telefoniche, 5 milioni di domini di secondo livello, 3,6 milioni di siti web ed era utilizzato da 179 milioni di persone in più di duecento paesi. Per capire la portata del suo sviluppo pensiamo che nel 1973 in Rete c'erano 25 Pc; Nei primi anni 80, in seguito a un sostanziale miglioramento della tecnologia, sulle 25 reti disponibili comunicavano qualche centinaio di computer principali e poche migliaia di utenti⁹⁴. Parlando di utenti, si stima che nel 1995, nei soli Stati Uniti, essi fossero tra i 9,5 e i 24 milioni⁹⁵. Oggi, nelle differenti incarnazioni, Internet è il mezzo di comunicazione universale dell'era dell'informazione⁹⁶.

Anche in Internet però le disuguaglianze sono notevoli. Nel biennio 1998-2000, si osserva che i paesi industrializzati – circa il 15% della popolazione del pianeta – rappresentavano l'88% degli utenti di Internet. Ma le disuguaglianze esistono anche all'interno dei paesi. Nel 2002 nel suo *La nascita delle società in rete* Manuel Castells scrive:

«All'interno dei paesi, vi è sostanziale disuguaglianza sociale, razziale, sessuale, spaziale e generazionale nell'accesso a Internet. [...] Negli Stati Uniti, le famiglie con un reddito pari o superiore a \$75.000 avevano 20 volte più probabilità di avere accesso a Internet rispetto alle famiglie nella fascia di reddito più bassa. Gli individui in possesso di laurea evidenziavano un tasso di utilizzo pari a 61,6%, quelli senza diploma soltanto il 6,6%. Gli uomini andavano su Internet più delle donne, con un divario di tre punti percentuali. Neri e ispanici avevano un quinto delle probabilità degli asiatici di accedere a Internet, i due quinti delle possibilità dei bianchi [...] Tuttavia [i dati indicano che] la causa di disparità sta nel reddito e nell'istruzione, piuttosto che nella razza in sé. La disuguaglianza spaziale nell'accesso a Internet è uno dei paradossi più sorprendenti dell'Era dell'informazione, data l'apparente mancanza di luogo fisico che contraddistingue questa tecnologia. Tuttavia, il lavoro pionieristico di Matthew Zook fornisce prova dell'alta concentrazione di domini Internet commerciali in alcuni snodi metropolitani».⁹⁷

Già nel 1999, ad ogni buon conto, il tasso di diffusione di Internet era talmente elevato che appariva evidente come l'accesso diffuso al web sarebbe di lì a poco divenuto la norma. La differenza razziale e sessuale nell'utilizzo stava scomparendo tra gli studenti universitari e Internet registrava l'indice di penetrazione più rapido nella storia dei mezzi di comunicazione.

A questo rispetto Williams H. Dutton rileva che:

⁹³ Manuel Castells, *La nascita della società in rete*, Ube Paperback, 2002, pp. 400-411.

⁹⁴ Hafner e Markoff (1991); *Business Week* (1994a); Sullivan-Trainor (1994); *El Pais/World Media* (1995); McLeod (1996).

⁹⁵ Per analisi documentate su origini, sviluppo e caratteristiche di Internet e delle reti di CMC, vedi Hart et al. (1992); Rheingold (1993). Per uno studio empirico sull'espansione di Internet, vedi Batty e Barr (1994). Per una discussione delle prospettive di Internet, vedi uno studio della Rand Corporation (1995).

⁹⁶ Cerf V. (1999), “History and future of the Internet”, Conference on the Internet and Global Political Economy, University of Whashington, Seattle, 19-20 settembre; Kahn R. E. (1999), “Evolution of Internet”, In Unesco (1999), pp. 157-164.

⁹⁷ Zook M. (2000c), “The role of regional venture capital in the development of the Internet commerce industry: the San Francisco Bay region and the New York Metropolitan area”, tesi di dottorato non pubblicata, Berkeley, University of California.

«Negli Stati Uniti, la radio impiegò trent'anni per raggiungere 60 milioni di persone; la televisione ottenne questo livello di diffusione in quindici; Internet ce l'ha fatta in soli tre anni in seguito allo sviluppo del World Wide Web. Il resto del mondo è in ritardo su Internet rispetto al Nord America e ai paesi sviluppati, ma accesso e uso sono in rapido recupero nelle principali aree metropolitane in tutti i continenti⁹⁸. Tuttavia, non è irrilevante sapere chi avuto accesso prima e a che cosa, perché, a differenza della televisione, gli utenti di Internet ne sono anche i produttori, dato che forniscono il contenuto e danno forma alla rete. Pertanto, l'ingresso delle società nella costellazione Internet con tempi assai disuguali produrrà conseguenze permanenti sugli schemi di sviluppo futuro della comunicazione e della cultura mondiali». ⁹⁹

A provocare lo sviluppo così rapido della Rete è stata la sua natura spontanea, inedita in questi termini. La coesistenza interessi e culture ha assunto la forma di un luogo virtuale dove istituzioni, imprese, associazioni e individui creano i propri siti e tramite questi ultimi tutti sono liberi di interagire con tutti in quella che è divenuta, per usare le parole di Markoff, «una ragnatela mondiale di comunicazione interattiva e individualizzata»¹⁰⁰. Un fattore decisivo per lo sviluppo e la diffusione è stata e rimane tutt'oggi l'origine accademica della Rete. Dapprima negli Stati Uniti e in seconda battuta nel resto del mondo la grande iniziazione al mondo digitale ha preso piede nell'università tra docenti e studenti *graduate*. In *The Rebel code* Harmon a riguardo scrive che:

«Questo processo di diffusione basato sull'università è significativo perché possiede il potenziale più elevato per la propagazione sia del *know-how* sia delle abitudini della CMC. Infatti, le università sono fra i principali agenti di diffusione dell'innovazione sociale, perché generazione dopo generazione i giovani le attraversano, aggiornandosi e abituandosi a nuovi modi di pensare, gestire, agire e comunicare. Poiché la CMC diventa pervasiva nel sistema universitario su scala internazionale, i laureati che assumeranno il comando di aziende e istituzioni all'inizio del XXI secolo porteranno con sé il messaggio del nuovo mezzo alla società più ampia [...] L'architettura della rete è, e rimarrà, tecnologicamente aperta, permettendo accesso pubblico diffuso e limitando le restrizioni governative o commerciali all'accesso. L'apertura è la conseguenza, da un lato, della progettazione originaria concepita [...], dall'altro lato, deriva dal costante processo di innovazione e di libera accessibilità messo in atto dai primi hacker e dagli hobbisti informatici [...] Per esempio, alla fine degli anni '90, la diffusione gratuita sulla Rete del software Linux [...] ha posto una forte sfida al predominio del software Microsoft. Ma il fattore fondamentale per il successo di Linux è il suo incessante perfezionamento grazie al contributo di migliaia di utenti, che scoprono nuovi utilizzi e potenziano il software, pubblicando poi miglioramenti sulla rete, gratuitamente [...]. Tale sforzo costante e multilaterale per migliorare la comunicabilità della rete è un esempio notevole di come la produttività tecnologica della cooperazione tramite la Rete si traduca in perfezionamento della Rete stessa»¹⁰¹.

Ad Harmon fa eco la riflessione di Himannen, che si incentra sul carattere informale e autodiretto della comunicazione digitale, frutto dell'approccio utopiche dei pionieri della Rete:

⁹⁸ Vedi, per esempio, la Comisión de nuevas tecnologías (1999).

⁹⁹ Dutton W. (1999), *Society on the Line: Information Politics and the Digital Age*, Oxford, Oxford University Press; Unesco, *World Communication and Information Report, 1999-2000*, Paris.

¹⁰⁰ Markoff J., "If the medium is the message, the message is the Web", *The New York Times*, 20 Novembre 1995, pp. A1, C5.

¹⁰¹ Harmon A., "The rebel code", *The New York Time Magazine*, 21 febbraio 1999, pp- 34-37 ; Linus Torvalds (comunicazione personale, 1999).

«La cultura della prima generazione di utenti, con le sue tendenze utopiche, comunitarie e libertarie, ha influito sulla Rete in due direzioni opposte. Da una parte, tendeva a restringere l'accesso a una minoranza di hobbisti informatici, le sole persone capaci e disposte a dedicare tempo ed energia al vivere nel cyberspazio. [...] ma a mano a mano che le gesta eroiche delle prime tribù informatiche perdono smalto di fronte all'incessante flusso di *newbies*, i neofiti della Rete, ciò che rimane delle origini contro-culturali della Rete è il carattere informale e autodiretto della comunicazione, l'idea del contributo di molti per molti, il fatto che ognuno tuttavia possiede la propria voce distintiva e si aspetta una risposta personalizzata [...]»¹⁰².

Malgrado gli sforzi per regolamentare e privatizzare Internet, le reti digitali sono ancora oggi fortemente caratterizzate dalla pervasività, dalla flessibilità e dal decentramento. A differenza dei mass media della galassia McLuhan, le reti digitali possiedono proprietà di interazione e individualizzazione culturalmente e tecnologicamente congenite destinate a perpetuarsi nonostante l'inevitabile avanzata di quelle logiche commerciali che regolano strati sempre più ampi della società.

“The Interactive Society”¹⁰³

Nel corso degli anni '90 la questione al centro del dibattito circa Internet e il suo sviluppo riguarda le ripercussioni sulla sfera sociale: ci si chiedeva in poche parole se il web favorisse il sorgere di un nuovo tipo di comunità oppure provocasse isolamento e distacco dalla realtà. Howard Rheingold, nel suo testo seminale *Virtual Communities* sostenne vigorosamente la prima tesi, ovvero teorizzò la nascita di nuove forme di comunità virtuali, che riuniscono le persone intorno a valori e interessi condivisi¹⁰⁴.

Che cosa si intendesse, e ancora si intenda, per comunità virtuale, lo definisce Castells:

«Una rete elettronica autodefinita di comunicazione interattiva organizzata intorno a interessi o fini condivisi, sebbene la comunicazione spesso sia uno scopo in sé stesso [...] Negli anni '90 sono state create decine di migliaia di queste “comunità” in tutto il mondo, gran parte delle quali con base negli Stati Uniti ma raggio d'azione sempre più globale. È però ancora sconosciuto il grado di socialità che si sviluppa in tali reti e quali sono i suoi effetti culturali».

Anche William Mitchell ha asserito in maniera circostanziata che le inedite forme di socialità che prendono piede online, altro non siano che forme di vita associata declinate secondo le modalità nuovo ambiente tecnologico¹⁰⁵. Sul rapporto tra reale e virtuale che regola questo ambiente Sherry Turkle, in uno dei primi studi psicoanalitici sugli utenti del web, ha dimostrato che è vero che online si recita un ruolo e si costruiscono identità virtuali, ma è innegabile che tale comportamento crei un senso di comunità, per quanto effimero. Turkle conclude: «Tuttavia il concetto di reale esiste. Nonostante tutto, le persone che vivono in quei mondi paralleli sullo schermo sono vincolate dai desideri, dalle sofferenze e dalle mortalità dei propri sé fisici. Le comunità virtuali offrono un nuovo, importante ambiente in cui è possibile pensare all'identità

¹⁰² Himanen P. (2001), *The Hackers' Ethic and the Spirit of Informationalism*, New Haven, Yale University Press.

¹⁰³ Manuel Castells, *La nascita della società in rete*, Ube Paperback, 2002, pp. 411-420.

¹⁰⁴ Rheingold H. (1993), *The Virtual Community*, Reading, Addison-Wesley.

¹⁰⁵ Mitchell W. J., *City of Bits: Space, Place and the Infobahn*, 1995, Cambridge, MIT Press (trad. It. La città dei bits, Milano, Electra, 1977); *E-topia: Urban Life, Jim -But Not as We Know It*, 1999, Cambridge, MIT Press.

nell'epoca di Internet»¹⁰⁶. Non mancano nemmeno in critici dello sviluppo in senso digitale della nostra società. Mark Slouka si è scagliato contro la deumanizzazione delle relazioni causata dall'onnipresenza computer, e additato la vita online quale «comoda fuga dalla vita reale»¹⁰⁷. In effetti, ricerca accademica rigorosa pare suggerire che, poste determinate premesse, l'uso massiccio di Internet aumenta la probabilità di avvertire solitudine, alienazione e persino di soffrire di depressione. Barry Wellman, considerato uno dei massimi sociologi della rete, ha analizzato in una serie di articoli pubblicati fra il 1996 e il 1999, le principali scoperte circa la comparsa di nuove comunità virtuali su Internet¹⁰⁸.

Sulla scorta di questo lavoro Wellman rileva che le “comunità virtuali” non debbano essere contrapposte alle “comunità fisiche”: hanno regole e dinamiche proprie e interagiscono con altre forme di comunità. Nelle società avanzate, poi, si deve tenere conto dell'emersione delle *comunità personali*: «una rete sociale di individui con legami interpersonali informali, che varia da una mezza dozzina di intimi a centinaia di legami più deboli [...] Sia le comunità di gruppo sia le comunità personali funzionano online e offline»¹⁰⁹.

A riguardo, Wellman e Giulia rilevano come le persone creino i propri «portafogli personali» di comunità virtuali e che quindi gran parte questi legami siano specializzati e diversificati lungo le diverse relazioni fisiche. Con il tempo, in ogni caso, molte reti nate per esigenze specifiche finiscono per fornire sostegno personale suggerendo che la comunicazione su Internet viri da funzionale a generale, a mano a mano che l'interazione si espande e approfondisce. Scrive Robert Putnam nel suo fondamentale *Bowling alone* (1995):

«Nell'analisi della socialità esiste una distinzione fondamentale tra legami forti e legami deboli. La Rete è particolarmente adatta allo sviluppo di legami deboli multipli. I legami deboli sono utili per fornire informazione e opportunità a basso costo. Il vantaggio della Rete è che permette la costruzione di legami deboli con estranei, secondo uno schema di interazione egualitario in cui le caratteristiche sociali hanno meno peso nel frenare, o addirittura bloccare, la comunicazione. Infatti, legami deboli online e offline facilitano il collegamento di persone con caratteristiche sociali differenti, determinando così l'espansione dei legami sociali in una società che sembra in procinto di rapida individualizzazione e di disimpegno civico».¹¹⁰

Anche Wellman e i suoi collaboratori ritengono che i timori sull'impoverimento della vita sociale per colpa di Internet siano infondati, sottolineando come in alcune delle reti studiate, un maggior utilizzo di Internet stimola legami sociali più estesi, legami fisici inclusi. Interessante poi come smentiscano la nozione mitica di società basata su comunità dagli stretti legami: «La ricerca attuale indica che i nordamericani sono di solito immersi in più di un migliaio di legami interpersonali. Solo mezza dozzina di essi sono intimi e non più di cinque sono significativamente forti. Tuttavia, considerati nell'insieme, gli altri 950 legami e più di una persona sono importanti fonti di informazione, aiuto, amicizia e senso di appartenenza»¹¹¹. Per una sintesi sul tema possiamo affidarci a Manuel Castells:

¹⁰⁶ Turkle S., *Life on the Screen: Identity in the Age of the Internet*, 1995, New York, Simon and Schuster, p. 267.

¹⁰⁷ Slouka M., *War of the Worlds: Cyberspace and the High-tech Assault on Reality*, 1995, New York, Basic Books.

¹⁰⁸ Wellman B. et al., "Computer networks as social networks: collaborative work, telework and virtual community", *Annual Reviews of Sociology*, 22, 1996, pp. 213-238. 1996; Wellman B., "The community question", *American Journal of Sociology*, 84, 1997, pp. 1201-1231.

¹⁰⁹ Wellman B. e Giulia M. "Netsurfers don't ride alone: virtual communities as communities", in Wellman B. (a cura di), *Networks in the Global Village*, 1999, Boulder, Westview Press, p. 355.

¹¹⁰ Putnam R. "Bowling alone: America's declining social capital", 1995, *Journal of Democracy*, 6, pp. 65-78.

¹¹¹ Wellman e Giulia (1999, p.350).

«Internet favorisce l'espansione e l'intensità di queste centinaia di legami deboli che creano uno strato fondamentale dell'interazione sociale per persone che vivono in un mondo tecnologicamente sviluppato. In definitiva, le comunità virtuali sono comunità reali? Sì e no [...] le comunità virtuali sono reti sociali interpersonali, gran parte delle quali basate su legami deboli, estremamente diversificati e specializzati, e tuttavia in grado di generare reciprocità e sostegno attraverso le dinamiche dell'interazione prolungata. Come espresso da Wellman non sono imitazioni di altre forme di vita, ma hanno una dinamica propria [...] permettono appartenenze multiple a comunità parziali. Inoltre, non vivono in isolamento da altre forme di socialità. Le comunità virtuali rafforzano la tendenza verso la "privatizzazione della socialità", vale a dire la ricostruzione di reti sociali intorno all'individuo e lo sviluppo di comunità personali, sia fisiche sia online [...] Inoltre, all'interno del segmento dei regolari utilizzatori di CMC, sembra che il mezzo favorisca la comunicazione disinibita e [...] pare che le donne, e altri gruppi oppressi nella società, siano più inclini a esprimersi apertamente grazie alla protezione che offre [...] a causa della novità storica del mezzo e del relativo miglioramento della condizione di potere dei gruppi tradizionalmente subordinati, quali le donne, la CMC potrebbe offrire la possibilità di ribaltare, nel processo di comunicazione, i consueti giochi di potere».

Se dagli utenti spostiamo il focus dell'indagine verso gli occorre sottolineare che la maggior parte delle interazioni digitali avvenga sul luogo di lavoro. *L'interrogativo da porsi è dunque se la relazione con il computer sia in grado di collegare lavoro, casa e divertimento nello stesso ambito simbolico oppure se sia il contesto a determinare la percezione e gli usi del mezzo.* Alesia Montgomery, studiando nel 1998 gli utilizzi di Internet nelle situazioni lavorative, ha scoperto che per gli intervistati «l'accesso, le competenze e i contatti online sembrano influenzati dagli spazi di lavoro, e che le loro interazioni online coinvolgono prevalentemente persone che di solito incontrano a quattr'occhi: famiglia, amici e colleghi»¹¹².

Nancy Baym le fa eco sostenendo che la «realtà sembra indicare che molti, probabilmente gran parte degli utenti sociali di CMC, creano dei sé online coerenti con le proprie identità offline»¹¹³.

Appare dunque ragionevole supporre che la convergenza delle diverse identità in un unico mezzo renda in qualche modo indistinta la separazione tra campi di attività e confonda i codici di comportamento. Oltre alla sfera professionale, l'utilizzo della CMC si estende rapidamente all'intero spettro delle attività sociali¹¹⁴: l'acquisto online è esploso tanto da aver trasformato alcuni tipi di negozio fisico ed averne eliminati altri; comunicare via mail o messaggia digitale è ormai prassi anche tra amici e parenti, mentre sul lavoro è addirittura la regola. Nemmeno la politica è estranea a questa espansione. Questa una rapida ricostruzione di Castells riguardo:

«Da un lato, l'email viene utilizzata per la diffusione di massa di propaganda politica mirata con la possibilità di interagire [...] Dall'altro lato, si osserva una crescita della democrazia locale mediante esperimenti di partecipazione elettronica dei cittadini, come il programma PEN organizzato dalla città di Santa Monica, in California, attraverso il quale i cittadini discutono questioni di pubblico interesse e fanno sentire la propria voce al governo locale [...] La Digital City di Amsterdam, creata negli anni '90 grazie all'iniziativa condivisa dagli ex leader del movimento degli squatter e dall'amministrazione comunale, ha mostrato lo straordinario potenziale delle reti di comunicazione digitale quali strumenti di un'autorganizzazione dal basso e di dibattito pubblico a

¹¹² Montgomery A. F., "New metropolis? Online use, work, space and social ties", tesi di laurea non pubblicata, Berkeley, University of California, 1999, p. 15.

¹¹³ Baym N., "The emergence of online community", in Jones S.G. (a cura di), *Cybersociety 2.0: Revisiting Computer-mediated Communication and Community*, 1998, Thousand Oaks, Sage, pp. 55).

¹¹⁴ Dyson E., *Release 2.1: A Design for Living in the Digital Age*, London, 1998, Penguin.

livello locale. Negli anni Novanta attivisti sociali a Seattle e in altre città degli Stati Uniti costruivano reti comunitarie online allo scopo di fornire informazione, stimolare il dibattito tra i cittadini e riaffermare il controllo democratico sulle questioni ambientali e sulla politica locale».

È interessante notare come per alcuni studiosi, la CMC, e nello specifico la posta elettronica, rappresentino il ritorno della scrittura e dunque della mente tipografica, nonché del discorso strutturato e razionale. Altri, invece, sottolineano come il carattere informale di questo tipo di comunicazione rappresenti in un certo senso una nuova forma di "oralità", espressa attraverso un testo elettronico¹¹⁵. Appare in effetti lecito prevedere la nascita di un nuovo mezzo, che mescoli forme di comunicazione in precedenza separate dalla mente umana. In conclusione, le persone danno forma alla tecnologia per adattarla ai propri bisogni e di conseguenza il modello di comunicazione elettronica è impiegato in modi e per scopi tanto diversi quanto diversi sono gli ambiti sociali nei quale esso viene utilizzato. Secondo i pochi studi sull'argomento, inoltre, esso non si sostituisce agli altri media ma semmai rafforza gli schemi sociali preesistenti. Castells rileva che paradossalmente:

«L'impatto culturale più importante della CMC potrebbe potenzialmente tradursi nel consolidamento delle reti sociali culturalmente dominanti come nell'aumento del loro tenore di cosmopolitismo e globalizzazione. [...] Malgrado la potenziale utilità per i movimenti sociali, è possibile che, in generale, l'influenza delle reti elettroniche nella sfera culturale consista nel rafforzamento del cosmopolitismo delle nuove classi professionali e manageriali che vivono in un sistema globale di riferimento simbolico. Pertanto, la CMC potrebbe costituire un mezzo potente per rafforzare la coesione sociale dell'élite cosmopolita».

Multimedia come ambiente simbolico¹¹⁶

Sul finire degli anni Novanta ha cominciato a prendere forma un nuovo sistema di comunicazione elettronica caratterizzato dall'integrazione dei diversi media e dal grande potenziale interattivo. Scaturito dalla fusione dei mass media globalizzati il nuovo sistema è stato definito multimedia e ha esteso il raggio d'azione della comunicazione elettronica a tutti gli ambiti della vita, dalla vita domestica a quella professionale passando per il turismo, il commercio e ovviamente l'entertainment. Nello stesso periodo governi e imprese di tutto il mondo entrarono in una competizione asprissima che in palio aveva i ruoli fondamentali nell'edificazione del nuovo sistema, visto giustamente come fonte di potere dai primi e di enormi profitti dalle seconde. Programmi europei ad alta tecnologia come Esprit e Eureka, intensificarono gli sforzi nello sviluppo di nuovi protocolli transnazionali che potessero integrare i diversi sistemi di comunicazione¹¹⁷ e nel primo semestre del 2000, la stessa UE, attraverso il programma Information Society, pose in testa alle proprie priorità strategiche la costruzione di una società continentale dell'informazione. A proposito della *governance* nel nascente sistema multimedia, però, Manuel Castells rilevava che:

«Erano gli affari, non i governi, a dare forma al nuovo sistema multimediale. Infatti, le dimensioni dell'investimento richiesto in infrastrutture hanno impedito a qualsiasi governo di agire isolatamente: soltanto per gli Stati Uniti, le stime per la fase di lancio della cosiddetta autostrada dell'informazione si aggiravano sui 400 miliardi di dollari [...] Inoltre,

¹¹⁵ December (1993), citato e riassunto da Benson (1994).

¹¹⁶ Manuel Castells, *La nascita della società in rete*, Ube Paperback, 2002, pp. 420-430.

¹¹⁷ Banegas J., a cura di (1993), *La industria de la información: situación actual y perspectivas*, Madrid, Fundesco.

poiché l'effettiva forma tecnologica del sistema multimediale è incerta, chiunque controlli i suoi primi stadi di sviluppo potrebbe influenzarne in modo decisivo l'evoluzione futura. Sulla spinta della convergenza tecnologica tra computer, telecomunicazioni e mass media in tutte le loro diverse modalità, si è assistito alla formazione, e alla dissoluzione, su scala gigantesca di consorzi globali/regionali. Compagnie telefoniche, operatori di televisione via cavo, emittenti satellitari, studi cinematografici, case discografiche, case editrici, giornali, aziende di computer e i provider di Internet stavano sia competendo sia fondendosi allo scopo di mettersi al riparo dai rischi del nuovo mercato¹¹⁸ [...] Alla fine degli anni Novanta [...] si osservava la nascita di altre forme di integrazione tecnologica¹¹⁹: la web TV, in cui un televisore è collegato sia a un computer sia a una linea telefonica, che permette la ricezione sullo stesso schermo sia di segnali televisivi sia di servizi Internet...».

In ogni caso agli albori del XXI secolo la tecnologia non aveva ancora trovate le risposte a problemi fondamentali. In particolare, la capacità e la velocità della trasmissione erano ancora un ostacolo alla realizzazione della grande promessa del multimedia, ovvero il *video on demand* di alta qualità e in modalità interattiva. Anche il quadro normativo dei primissimi anni 2000 non pareva adeguato alla rivoluzione multimediale. Ancora Castells ravvisava come fosse necessario un nuovo assetto di regole:

«Il suo completo sviluppo richiede non soltanto un enorme investimento in infrastrutture e contenuto di programmazione, ma anche un chiarimento dell'ambiente normativo, ancora impegnato in controversie tra interessi economici forti, gruppi politici e regolamentatori statali. In tali circostanze, solo gruppi molto potenti, che sorgono da alleanze tra società di media, gestori di telecomunicazioni, provider di servizi Internet e aziende di computer saranno in condizione di dominare le risorse politiche ed economiche necessarie alla diffusione del multimedia [...] Sorge, allora, il problema della capacità di queste conglomerate di individuare accuratamente ciò che le persone vogliono dal sistema dei media. Infatti, a differenza della televisione commerciale, per la quale gli utenti non hanno dovuto pagare, gran parte delle trasmissioni multimediali giungerà nella forma *pay-per-view* per recuperare le spese dell'enorme investimento necessario [...] La questione non è se un sistema multimediale si svilupperà o meno, ma quando, come e sotto quali condizioni nei diversi paesi... Il controllo dell'interesse privato sulle prime fasi dello sviluppo dei sistemi multimediali produrrà conseguenze permanenti sulle caratteristiche della nuova cultura elettronica. Nonostante tutta l'ideologia sul potenziale delle nuove tecnologie di comunicazione per l'istruzione, la salute e l'arricchimento culturale, la strategia prevalente è volta allo sviluppo di un gigantesco sistema di intrattenimento elettronico, considerato l'investimento più sicuro dal punto di vista degli affari [...]».

Anche l'analisi della società lasciava aperti interrogativi importanti. Le aspettative di domanda entertainment si sono dimostrate esagerate, influenzate com'erano dall'ideologia della "società del tempo libero" che veniva messa in discussione innanzitutto dalle crisi economiche ricorrenti. Se la spesa per divertimenti è di per sé a prova di recessione, il reddito delle famiglie, reale e atteso, non rendeva possibile nemmeno avvicinarsi al totale della spesa possibile per la sempre crescente offerta online. E anche il tempo era una risorsa limitata. Per esempio, secondo alcune ricerche citate da Castells nel suo *La nascita della società in rete* negli Stati Uniti, il tempo libero è diminuito del 37% tra il 1973 e il 1994. In questo stallo, mentre gran parte degli esperti

¹¹⁸ Schiller D., *Digital Capitalism: Networking in the Global Market System*, Cambridge, MIT Press, 1999 (trad. It. *Capitalismo digitale*, Milano, Università Bocconi Editore, 2000).

¹¹⁹ Owen, B. M., *The Internet Challenge to Television*, Cambridge, Harvard University Press. (1999, cap. 17).

dell'industria dei media riteneva che la riduzione dell'interesse ai nuovi mezzi tecnologici fosse legata al poco tempo libero, all'interno del mondo del multimedia si faceva largo un'ipotesi diversa, ovvero la che la causa fosse da ricercarsi nella scarsa qualità dei contenuti. Ebbene Castells sposa questa seconda interpretazione:

«L'effettiva strozzatura all'espansione del multimedia è dovuta al fatto che il contenuto non segue la trasformazione tecnologica del sistema: il messaggio è in ritardo rispetto al mezzo. Una straordinaria espansione della capacità di trasmissione, associata alla scelta interattiva, non basterà se non esiste una scelta reale in termini di contenuto [...] Creatori imprenditoriali sembrano aver compreso che, *nel nuovo sistema, a causa della potenziale diversità dei contenuti, il messaggio è il messaggio*: è l'abilità di differenziare un prodotto che dà vita al massimo potenziale competitivo [...] Ad ogni modo, non è certo che ciò che la gente vuole, anche con più tempo e risorse a disposizione, sia sempre più divertimento [...] Una delle indagini più complete sulla domanda di multimedia, svolta da Charles Piller nel 1994 negli Stati Uniti su un campione nazionale di seicento adulti¹²⁰, ha rivelato un interesse molto più profondo di utilizzo del multimedia per l'accesso all'informazione, per gli avvenimenti della comunità, per il coinvolgimento politico e l'istruzione, piuttosto che per avere programmi televisivi e film in maggior numero da scegliere. [...] la riflessione tende a suggerire che l'intrattenimento *on demand* diversificato, prodotto in serie, potrebbe non essere la scelta ovvia per gli utenti del multimedia».

Quel che è certo, in quegli anni in Europa si assiste all'accentuazione della "centralità domestica" e il suo "individualismo"¹²¹. L'aumento dei dispositivi elettronici accresce la comodità e l'autosufficienza delle famiglie, ma anche le possibilità dei singoli membri di organizzare il proprio tempo e spazio in maniera indipendente. Alcune caratteristiche fondanti della società però perdurano al di là della rivoluzione tecnologica. Per esempio la suddivisione dei doveri domestici tra i generi non viene influenzata dai mezzi elettronici: gli uomini usano più spesso il computer e gestiscono videoregistratore e telecomando, mentre le donne gestiscono i servizi telematici e gli elettrodomestici, mentre i bambini sono sempre più attirati dai videogiochi. Insomma, le tradizioni culturali non vengono ribaltate dalla tecnologia, ma semmai assorbite. In generale, comunque, il sistema del multimedia pare dare origine a una società contraddistinta da caratteristiche socioculturali precise. Castells le riassume così:

«Innanzitutto, *differenziazione sociale e culturale diffusa*, che comporta la segmentazione di utenti/spettatori/lettori/ascoltatori. I messaggi non sono soltanto segmentati dai mercati in base alle strategie degli emittenti, ma anche sempre più diversificati dagli utenti dei media, secondo i propri interessi e sfruttando le capacità interattive... In secondo luogo, *la crescente stratificazione sociale tra gli utenti*. Non solo la scelta del multimedia sarà ristretta a coloro i quali dispongono di tempo e denaro per accedervi, nonché a paesi e regioni con sufficiente potenziale di mercato, ma le differenze culturali/di istruzione saranno decisive per usare l'interazione a vantaggio di ciascun utente. L'informazione su cosa cercare e la conoscenza su come utilizzare il messaggio giocheranno un ruolo essenziale per provare davvero un sistema diverso dagli ordinari mass media personalizzati. *Pertanto, il mondo del multimedia sarà abitato da due popolazioni*

¹²⁰ Piller C., "Dreamnet", *Macworld*, 11(10), 1994, pp.96-99.

¹²¹ Moran R., *The Electronic Home: Social and Spatial Aspects. A Scoping Report*, 1993, Dublin, 1993, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

fondamentalmente distinte: gli interagenti e gli interagiti, ovvero quelli che sono in grado di selezionare i propri circuiti multidirezionali di comunicazione e quelli cui viene offerto un numero ridotto di scelte preconfezionate. E chi sarà che cosa, sarà in gran parte determinato dalla classe, dalla razza, del genere e dal paese d'origine. Il potere culturale unificatore della televisione di massa viene adesso sostituito da una differenziazione socialmente stratificata... Inoltre, la comunicazione di tutti i tipi di messaggi nello stesso sistema, produce *un'integrazione di tutti i messaggi in uno schema cognitivo comune*. L'accesso a notizie, corsi e spettacoli audiovisivi attraverso lo stesso mezzo, persino da fonti differenti, contribuisce a incrementare il fenomeno di confusione dei contenuti già in atto nella televisione di massa. Dalla prospettiva del mezzo, modi diversi di comunicazione tendono a prendersi reciprocamente in prestito i codici: programmi educational interattivi che assomigliano a videogiochi; telegiornali realizzati come spettacoli audiovisivi, processi trasmessi come soap opera [...] Dal punto di vista dell'utente, la scelta di vari messaggi sotto lo stesso modo di comunicazione, con un facile spostamento da uno all'altro, riduce la distanza mentale tra le svariate fonti di coinvolgimento sensoriale ed emotivo. La questione in gioco non è che il mezzo è il messaggio: i messaggi sono messaggi. E poiché mantengono la propria distintività in quanto messaggi, per quanto mescolati nel processo di comunicazione simbolica, confondono i propri codici del processo, creando un contesto semantico sfaccettato costituito da una miscela casuale di significati vari. Infine, forse *il tratto più importante del multimedia è che cattura all'interno della propria sfera la maggior parte delle espressioni culturali, in tutta la loro diversità*. L'avvento del multimedia è equivalente alla fine della separazione, e persino della distinzione, tra media audiovisivi e media stampati, cultura popolare e cultura colta, divertimento e informazione, istruzione e persuasione. Ogni espressione culturale, dalla peggiore alla migliore, dalla più elitaria alla più popolare, sfocia in questo universo digitale che collega in un gigantesco ipertesto storico le manifestazioni passate, presenti e future della mente comunicativa. Così il multimedia costruisce un nuovo ambiente simbolico. Fa della virtualità la nostra realtà».

Informazione luttante nella "città globale"¹²²

Il sistema globalizzato dell'information technology come spiegava Peter Geoffrey Hall già nel 1995 nel suo *Towards a general urban technology* ruota attorno al centro di comando e controllo in grado di coordinare, gestire e innovare l'operato intrecciato dalle reti di imprese¹²³. Grazie a sistemi avanzati di telecomunicazione, dunque, servizi come quelli finanziari e immobiliari, il ramo assicurativo e quello legale, ma anche la pubblicità, il design, il marketing, le relazioni pubbliche, la sicurezza, la raccolta di informazioni e, ancora, la gestione di sistemi informativi, la R&S e l'innovazione scientifica possono teoricamente essere sparsi in giro per il mondo, in quanto collegati dal flusso di informazioni e dalla generazione integrata di conoscenza. Tuttavia, all'atto pratico, negli ultimi venti anni abbondanti è avvenuto sostanzialmente il contrario. Stephen Graham rileva che c'è stata una concentrazione spaziale del segmento superiore di tale attività in pochi centri nodali di alcuni paesi. Una concentrazione che come abbiamo visto riflette in buona parte la gerarchia tra centri urbani, nei quali si concentrano le funzioni superiori, in termini sia di potere sia di competenza.¹²⁴

¹²² Manuel Castells, *La nascita della società in rete*, Ube Paperback, 2002, pp. 437-445.

¹²³ Vedi Hall P. "Towards a general urban theory", in Brotchie J. et al. (a cura di), *Cities in Competition: Productive and Sustainable Cities for the 21st Century*, 1995, Sydney, Longman Australia, pp. 3-32.

¹²⁴ Thrift N. J., *The «Fixers»: the Urban Geography of International Financial Capital*, 1986, Lampeter, University of Wales Department of Geography; Thrift N. J. e Leyshon A., "In the wake of money: the City of London and the accumulation of value", in Budd. L. e Whimster S. (a cura di), *Global Finance and Urban Living: A study of Metropolitan Change*, 1992, London, Routledge, pp. 282-311.

In generale però, dato che mentre l'economia globale si espande e incorpora nuovi mercati, organizza anche la produzione dei servizi necessari alle nuove dinamiche¹²⁵, il peso dei servizi avanzati su occupazione e Pil in gran parte dei paesi è molto cresciuto ed evidenzia i più alti tassi di occupazione e di investimento nelle principali aree metropolitane del mondo¹²⁶.

Il caso di Madrid è particolarmente significativo. La capitale spagnola era un'area zona relativamente depressa fino al 1986, anno in cui la Spagna aderì alla comunità europea, aprendosi all'investimento estero nel settore immobiliare e in quello finanziario. Il risultato fu che nel quadriennio 1986-90 gli investimenti esteri e la crescita della Borsa locale alimentarono un periodo di rapida crescita economica, connotata da una veloce espansione dei servizi alle imprese¹²⁷ e da un boom immobiliare divenuto proverbiale.

Uno studio di Cappellin sul networking dei servizi nelle città europee citato anche da Castells conclude che: «l'importanza relativa delle relazioni città-regione sembra diminuire rispetto all'importanza delle relazioni che fanno interagire varie città di regioni e paesi diversi [...] Le nuove attività si concentrano in poli particolari e ciò comporta un aumento delle disparità tra i poli urbani e i loro rispettivi hinterland»¹²⁸. Sulla scorta di queste conclusioni, non appare dunque possibile ridurre il fenomeno della città globale a pochi nuclei urbani al vertice della gerarchia. Si tratta piuttosto di un fenomeno materiale e simbolico che collega servizi avanzati, centri di produzione e mercati in una rete ormai transcontinentale. All'interno di ogni paese, poi, questa architettura di rete si declina a livello locale, così che l'intera filiera di conoscenza, produzione e scambio divenga interconnessa globalmente. È legittimo affermare in proposito che la globalizzazione stimoli la regionalizzazione nella misura in cui le regioni, sotto l'impulso delle élite politiche ed economiche, si sono ristrutturare per competere nell'economia globale creando sistemi di imprese e stringendo maggiori legami con le istituzioni. Come affermano Cooke e Morgan, non si assiste, quindi, alla scomparsa di regioni e località, ma alla loro integrazione in reti internazionali che le collegano ai settori più dinamici¹²⁹. La mutevole architettura dei flussi di informazione nell'economia globale è così ricostruita con buona approssimazione da Michelson e Wheeler:

«Tutti gli indicatori mettono in rilievo un rafforzamento della struttura gerarchica delle funzioni di comando e controllo e dello scambio di informazione risultante [...] [Ad ogni modo] con lo sviluppo dell'era attuale, persisterà l'importanza della flessibilità quale meccanismo di reazione essenziale e delle economie di agglomerazione quale principale forza di localizzazione. L'importanza della città quale centro di gravità per le transazioni economiche quindi non svanirà. Ma con l'incombente regolamentazione dei mercati internazionali [...] e una minore incertezza sulle regole del gioco economico e i giocatori coinvolti, la concentrazione dell'industria dell'informazione rallenterà e taluni aspetti della produzione e della distribuzione filteranno verso i livelli inferiori di una gerarchia urbana internazionalizzata»¹³⁰.

¹²⁵ Borja *et al.*, a cura di, *Las grandes ciudades en la década de los noventas*, 1991, Madrid, Editorial Sistema.

¹²⁶ Enderwick P., a cura di, *Multinational Service Firms*, 1989, London, Routledge.

¹²⁷ Per un compendio della ricerca, vedi Castells M. "Estrategias de desarrollo metropolitano en las grandes ciudades españolas: la articulación entre crecimiento económico y calidad de vida", in Borja J. et al. a cura di, *Las grandes ciudades en la década de los noventas*, 1991, Madrid, Editorial Sistema, pp. 17-64.

¹²⁸ Cappellin R., "International network of cities", in Camagni R. (a cura di), *Innovation Networks: Spatial Perspectives*, 1991, London, Belhaves Press, p. 237.

¹²⁹ Cooke P. e Morgan K., "The network paradigm: new departures in corporate and regional development", *Societies and Space*, 11, 1993, pp. 543-564; Cooke P., "The cooperative advantage of regions", Paper preparato per la Conference *Regions, Institutions and Technology*, University of Toronto, 23-25 Settembre 1994.

¹³⁰ Michelson R. L. e Wheeler J. O., "The flow of information in a global economy: the role of the American urban system in 1990", *Annals of the Association of American Geographers*, 84 (1), 1994, pp.102-103.

Se una cosa appare certa è che la gerarchia all'interno della rete globale non è affatto stabile e nessuna posizione è dunque garantita nel medio lungo termine. A rendere il tutto estremamente fluido non è solo la grande concorrenza tra città, ma anche le incognite legate agli investimenti finanziari e immobiliari. Nessun luogo per quanto possa apparirci strutturato è al riparo dalla variabilità dei flussi globali. Viene a questo punto spontaneo domandarsi come mai, all'interno di un sistema così mutevole e con sempre meno vincoli materiali e di prossimità, questi sistemi di servizi avanzati debbano ancora risiedere in pochi grandi centri urbani. Una risposta convincente la fornisce Saskia Sassen nel suo seminale volume *The global city*:

«Il nostro studio prende le mosse dall'ipotesi che la concomitanza di dispersione territoriale e integrazione globale abbia attribuito alle metropoli un nuovo ruolo strategico. Dopo essere stata per secoli i centri nevralgici del commercio e delle attività bancarie internazionali, le grandi città assolvono oggi quattro nuove funzioni: quella di "stanze dei bottoni" dell'economia mondiale; quella di sedi privilegiate delle società finanziarie e delle aziende del terziario avanzato [...]; quella di luoghi di produzione (ed innovazione) per le medesime società e aziende; infine, quella di mercati per la compravendita di quegli stessi prodotti e innovazioni»¹³¹.

Espandendo il pensiero di Sassen possiamo sostenere che queste città – ma in realtà i loro distretti finanziari – siano complessi di produzione di valore basati sull'informazione e costituiti da reti di produzione e management connotate a loro volta da flessibilità e adattabilità: non prevedono necessariamente l'internazionalizzazione di lavoratori e fornitori, quanto piuttosto la capacità di attivarli rapidamente ogni qualvolta sia necessario e nelle modalità richieste da ciascun caso specifico. Città con queste caratteristiche necessitano della combinazione di queste reti nodali e di una forte interconnessione globale, fatta di telecomunicazioni e trasporto aereo da e per i centri ausiliari. È, infine interessante notare come, nonostante l'indiscussa centralità urbana del nuovo paradigma globale, i servizi avanzati e non si sparpagliano e si decentrano verso la periferia delle aree metropolitane, verso città più piccole, verso le regioni periferiche e verso paesi meno sviluppati¹³². Tuttavia, rileva Castells:

«[...] in quasi tutti i casi, il decentramento del lavoro di ufficio riguarda l'attività di back office, ossia l'elaborazione di massa delle operazioni commerciali che attuano strategie decise e pianificate nel centro dell'alta finanza e dei servizi avanzati. [...] (E) anche se l'effettiva applicazione dei centri di alto livello in ciascun periodo è critica per la distribuzione mondiale della ricchezza e del potere, dalla prospettiva della logica spaziale del nuovo sistema ciò che conta è la versatilità delle sue reti. La città globale non è un luogo, ma un processo. Un processo mediante il quale i centri di produzione e consumo di servizi avanzati, e le società locali subordinate, sono collegati in una rete globale sulla base di flussi di informazione, i quali, al tempo stesso, riducono l'importanza dei legami delle città globali con i loro hinterland».

Nuove dimensioni industriali¹³³

¹³¹ Sassen S., *The Global City: New York, London, Tokyo*, Princeton, 1991, Princeton University Press, pp. 3-4 (trad. It. *Città globali: New York, Londra, Tokyo*, Torino, Utet Libreria, 1997).

¹³² Per prove del decentramento spaziale dei servizi, vedi Marshall J. N. et al. (1988), *Services and Uneven Development*, Oxford, 1988, Oxford University Press; Castells M., *The Informational City: Information Technology, Economic Restructuring, and the Urban-Regional Process*, Oxford, Blackwell, 1989, cap. 3; Daniels P. W., *Service Industries in the World Economy*, Oxford, Blackwell, 1993, cap. 5.

¹³³ Manuel Castells, *La nascita della società in rete*, Ube Paperback, 2002, pp. 446-453.

Dallo sviluppo della produzione basata sulla microelettronica è scaturita una nuova logica nella localizzazione industriale. Proprio le imprese ad alta tecnologia furono le prime ad applicare la strategia di localizzazione intrinseca alla produzione basata sull'informazione. Il derivante paradigma industriale è connotato dalla scissione, tecnologica e organizzativa, del processo produttivo in luoghi differenti, ma dalla sua integrazione virtuale attraverso collegamenti telematici e poi dalla precisione e dalla flessibilità nella fabbricazione dei componenti.

L'estrema specializzazione della forza lavoro richiesta da questo tipo di produzione ha poi dato origine a specifiche connotazioni geografiche di ogni fase di ogni fase del processo industriale. «Il manifatturiero ad alta tecnologia» spiega Castells «presenta una composizione occupazionale molto diversa dall'industria tradizionale: è organizzato secondo una struttura bipolare intorno a due gruppi dominanti, da una parte una forza lavoro altamente specializzata in scienza e tecnologia, dall'altra una massa di operai non specializzati addetti all'assemblaggio e ripetitivo e alle operazioni ausiliarie. [...] In una posizione intermedia, gli operai specializzati rappresentano anch'essi un gruppo distinto che è possibile separare dagli alti livelli della produzione ad alta tecnologia. [...] in tutto il mondo, le aziende elettroniche hanno dato vita a un modello di localizzazione caratterizzato dalla divisione internazionale spaziale del lavoro».

In generale, sia per quanto riguarda la microelettronica sia per i computer, Castells identifica quattro tipi di localizzazione per ciascuna delle quattro operazioni distinte della produzione:

1. R&S, innovazione e fabbricazione di prototipi si concentravano in centri industriali estremamente innovativi nelle aree al centro dell'economia mondiale...
2. Produzione specializzata in stabilimenti distaccati, per lo più nelle aree di nuova industrializzazione nel paese della casa madre...
3. Assemblaggio e controllo qualità su larga scala, attività poco specializzate che sin dall'inizio si sono prevalentemente trasferita all'estero...
4. Personalizzazione dei dispositivi e manutenzione e assistenza post-vendita, organizzate nei centri regionali di tutto il globo...

In risposta alla globalizzazione dei mercati, le imprese europee tradizionalmente abituate a operare all'interno dei rispettivi confini hanno dovuto decentrare i propri sistemi di produzione ma ciò non li ha messi al riparo dalla concorrenza dell'Asia, nonché dal gap tecnologico nei confronti dell'industria giapponese e americana¹³⁴. In questo processo di localizzazione è sono decisivi i complessi per la produzione dell'innovazione tecnologica. È quello che Castells, Peter Hall e Philippe Hydalot hanno definito "milieu dell'innovazione". Nella loro analisi, a causa della natura dell'interazione nel processo innovativo, la prossimità spaziale è una condizione necessaria alla nascita di tali *milieu*. Il valore aggiunto di questi 'agglomerati', è poi bene chiarire, non risiede tanto nell'effetto cumulativo dei singoli elementi ma dalla loro interazione. In gran parte dei paesi i tecnopoli più importanti risiedono nelle maggiori aree metropolitane. Esse ospitano e attraggono i fattori che generano innovazione e sinergie, e questo a sua volta perpetua la continuità territoriale della tecnologia e dell'industrializzazione nell'Età dell'informazione.

Ciò non toglie che alcuni importanti centri di produzione dell'*information technology* siano nati in epoca recente, soprattutto negli Stati Uniti: essi sono sorti grazie all'incontro

¹³⁴ Chesnais F., *La mondialization du capital*, 1994, Paris, Syros.

tra capitale, manodopera e materie prime, ma soprattutto in virtù della presenza di un particolare tipo di imprenditore istituzionale e di una specifica organizzazione sociale e quindi delle élites. Le loro materie prime erano le conoscenze avanzate generate dai grandi centri di ricerca quali Stanford University, CalTech o MIT, mentre disponibilità di forza lavoro adeguata era rappresentata dalla concentrazione di numerosi scienziati e ingegneri altamente specializzati. Quanto al capitale, anch'esso era specifico, derivando da finanziatori pubblici e privati disposti a sobbarcarsi il grande rischio d'investimento presente nelle fasi embrionali dello sviluppo. Parlando del lavoro svolto assieme a Hall e Hydalot, Castells afferma:

«Per quanto sia vero che esiste una continuità spaziale nel dominio delle metropoli, esso può essere rovesciato in presenza delle giuste condizioni. E le giuste condizioni riguardano la capacità di concentrare spazialmente gli ingredienti adatti alla generazione di sinergia. Se questo è il caso ciò che otteniamo è un nuovo spazio industriale contraddistinto da una fondamentale discontinuità: *milieu* d'innovazione che si formano sulla base delle proprie struttura e dinamica interne, attraendo in seguito aziende, capitale e lavoro nel vivaio di innovazione da essi creato. Una volta costituiti, i *milieu* d'innovazione competono e cooperano nelle diverse regioni, dando vita a una rete di interazione che le riunisce in una struttura industriale comune al di là della loro discontinuità geografica (...) troppo spesso l'enfasi dell'analisi è stata posta sulla divisione spaziale gerarchica del lavoro tra differenti funzioni situate in territori diversi. Questo è importante, ma non è essenziale nella nuova logica spaziale. Le gerarchie territoriali, infatti, possono essere indebolite e addirittura invertite, a mano a mano che l'industria si espande a tutto il mondo e la concorrenza induce la valorizzazione o la depressione di intere agglomerazioni, fra cui i *milieu* d'innovazione stessi. Inoltre, i *milieu* d'innovazione secondari si formano talvolta come sistemi decentrati derivanti dei centri primari, ma spesso trovano le proprie nicchie competendo con le matrici originarie».

Sulla base di quanto esposto possiamo concludere che il nuovo assetto industriale non rappresenti la fine delle tradizionali aree metropolitane consolidate e quindi del ruolo delle classi dirigenti né che sia senza dubbio destinato a dare origine a regioni ad alta tecnologia. Il processo non può essere inscritto in una contrapposizione semplicistica fra automazione al centro e produzioni a basso costo alla periferia del mercato globale. L'architettura del nuovo paradigma bensì è sottoposta alle dinamiche in continua evoluzione anche per quanto riguarda luoghi e aziende leader e si organizza intorno a flussi di informazione che uniscono e separano al tempo stesso - a seconda dei cicli o delle imprese - le loro componenti territoriali.

La fine delle città e delle classi dirigenti del secondo novecento¹³⁵

Sulla scorta del fatto che lo sviluppo della comunicazione elettronica e dei sistemi di informazione permette lo svolgimento delle pratiche quotidiane anche senza dover ricorrere alla prossimità spaziale nei confronti degli interlocutori, molti futurologi preconizzano la scomparsa degli agglomerati di persone e funzioni, ovvero delle città. E questo sarebbe determinante nell'evoluzione della classe dirigente, che in realtà, però, i processi di trasformazione sono molto più complessi di così. Per quanto da circa trent'anni l'ipotesi di un enorme aumento del telelavoro è sposata da moltissimi studiosi, fatte le debite proporzioni ancora oggi vale quanto rilevò, non senza

¹³⁵ Manuel Castells, *La nascita della società in rete*, Ube Paperback, 2002, pp. 446-459.

una certa dose di sarcasmo, Steinle nel 1988: «Ci sono più persone che fanno ricerca sul telelavoro di quante non ce ne siano che telelavorano»¹³⁶.

Al di là delle innumerevoli smentite seguite alle previsioni eccessivamente drastiche fatte agli albori dell'information technology, possiamo senza dubbio affermare che quest'ultima abbia cambiato radicalmente la nostra società e le nostre abitudini e in anni recenti abbia iniziato anche, qualcuno direbbe finalmente, a incidere sostanzialmente sui nostri spazi. Già nel 2002 quando molti fenomeni si intravedevano appena, Manuel Castells si esprimeva così:

«Le televendite non sono state all'altezza delle aspettative, e alla fine sono state spodestate dalla concorrenza di Internet, che ha integrato, più che sostituito le aree commerciali delle metropoli. [...] la crescente importanza delle transazioni online non implica la scomparsa dei centri commerciali e dei negozi al dettaglio. In realtà, si osserva la tendenza opposta: la proliferazione di aree dedicate allo shopping nel paesaggio urbano e suburbano, con showroom che indirizzano i clienti a terminali per ordinativi online per ottenere le merci desiderate, spesso consegnati direttamente a domicilio¹³⁷. Casi simili si riscontrano in gran parte dei servizi online al consumo. Si assiste, per esempio, alla rapida diffusione della telebanca, principalmente su iniziative di banche interessate all'eliminazione di filiali e alla loro sostituzione con servizi online alla clientela e sportelli automatici. Le filiali consolidate, comunque, continuano a esistere sotto forma di centri servizi. [...] Quindi, il sistema fatto di promotori nelle filiali, sportelli elettronici, servizi telefonici e clienti e transazioni online a costituire la nuova industria bancaria.

La sanità offre un esempio anche più interessante della dialettica emergente fra concentrazione e decentralizzazione di servizi alle persone. Da un lato, sistemi esperti, comunicazioni telematiche e trasmissioni video ad alta risoluzione rendono possibile l'assistenza medica a distanza. [...] d'altro canto, in gran parte dei paesi, i grandi complessi medici sorgono di solito in località specifiche, in genere aree metropolitane di dimensioni cospicue. Di norma organizzati intorno a importanti ospedali, spesso collegati a scuole mediche infermieristiche, tali complessi hanno, nelle proprie vicinanze, cliniche private, centri di radiologia, laboratori di analisi, farmacie specializzate... questi complessi, infatti, sono una forza economica e culturale primaria nelle aree nelle città in cui sono situati... Scuole e università, paradossalmente, sono fra le istituzioni meno influenzate dalla logica virtuale al cuore della tecnologia dell'informazione [...] Ad ogni modo, quanto sta emergendo nell'università di buona qualità è una combinazione di apprendimento online a distanza e di educazione in situ. Questo significa che il futuro sistema di istruzione universitaria non sarà online, ma si baserà su reti composte da nodi di informazione, ubicazione fisica delle classi, e la delocalizzazione individuali degli studenti...»

Una delle tendenze più importanti della moderna società così articolata è probabilmente quella della centralità domestica. Questo non significa però la fine della città, perché i luoghi di lavoro, le scuole, i complessi ospedalieri, i centri commerciali e per lo meno alcune piccole attività al dettaglio esistono ancora e continueranno a farlo; quella che cambia semmai è la modalità di fruizione da parte delle persone: grazie alla sempre crescente elasticità degli assetti del lavoro e alla pervasività delle reti di interazione sociale, gli utenti circolano fra luoghi e servizi secondo uno schema sempre più mobile.

Anche la configurazione urbana cambia volto, ma è una trasformazione che non segue un modello universale né tantomeno univoco: questo anzi varia moltissimo a seconda delle

¹³⁶ Steinle W. J. "Telework: opening remarks and opening debate", in Korte W. B. Robinson S. e Steinle W. K. (a cura di), *Telework: Present Situation and Future Development of a New Form of Work Organization*, 1988, Amsterdam, North-Holland, p. 8.

¹³⁷ *Business Week*, "The Internet Age", 4 Ottobre 1999.

caratteristiche socioculturali dei territori, secondo una logica non necessariamente geografica. Del resto l'accentuata interattività fra luoghi anche lontani spezza i vincoli spaziali del comportamento ed è, per citare ancora Castells, all'origine di un nuovo tipo di spazio, «lo spazio dei flussi».

La città informazionale

Nel suo capitale La nascita delle società in rete, era il 2002, Manuel Castells registrava che «L'Età dell'informazione sta dando vita a una nuova forma urbana, la città informazionale», il cui sviluppo transculturale presenta caratteristiche comuni. «Ritengo che (essa) [...] rappresenti non una forma ma un processo, contraddistinto dalla dominazione strutturale dello spazio dei flussi»¹³⁸. Ma già nel 1991 Joel Garreau aveva colto i prodromi di questo modello riuscito a cogliere la nascita individuando nella Edge City, la città frontiera, l'anima del nuovo processo di urbanizzazione. Essa viene definita dalla combinazione di cinque criteri:

“Edge City è qualsiasi posto che: a) ha 3 milioni di metri quadrati o più di spazio affittabile per uffici-luoghi di lavoro dell'era informatica [...] b) ha 350.000 o più metri quadri di spazio affittabile per commercio al dettaglio [...] c) ha più posti di lavoro che stanze da letto, d) è percepita dalla popolazione come un unico luogo [...] e) non assomiglia affatto a quello che era “la città” anche solo trent'anni fa”¹³⁹.

Garreau rileva che moltissime città con questi tratti sono sorte attorno ad Atlanta, Boston, Detroit, Phoenix, Washington, nella Southern California e nel New Jersey, nel Texas e nella San Francisco Bay. Citando ancora l'autore, si tratta in sostanza di aree di lavoro e di centri di servizi la cui «struttura di riferimento è la celebrata villetta unifamiliare isolata, la casa suburbana con il verde tutto intorno ti arreso l'America e la civiltà meglio alloggiata che il mondo abbia mai conosciuto»¹⁴⁰. Il proliferare di queste costellazioni ex urbane connotate da legami interni deboli sottolinea l'interdipendenza dei processi e delle comunità di funzione e dunque minimizza il ruolo della contiguità territoriale a vantaggio della centralità delle reti di comunicazione. La nuova élite è quindi quella che si installa, che deriva e che gestisce i flussi di informazioni che sono e saranno sempre più il nucleo della *Edge City* americana¹⁴¹.

Va sottolineato come questo assetto spaziale sia specifico della società americana, perché, come riconosce lo stesso Garreau, è radicato in uno dei fenomeni fondativi del paese, ovvero la ricerca della terra promessa e dell'insediamento di frontiera. È interessante notare a riguardo come secondo Gottdiener il profilo della città informazionale americana non sia rappresentato tanto dal fenomeno della ex city in sé, quanto dal combinato disposto del rapido sviluppo ex urbano, della crisi delle *inner cities* e dell'obsolescenza dell'ambiente suburbano edificato¹⁴². Quanto poi alle città europee, esse, come sostiene in maniera condivisibile Castells, negli anni '90 hanno fatto il loro ingresso nell'età dell'informazione seguendo logiche di ristrutturazione spaziali molto diverse, ascrivibili in larga misura alla loro eredità storica.¹⁴³ Scrive lo spagnolo:

«La nuova dinamica urbana delle principali aree metropolitane europee negli anni Novanta è composta di diverse tendenze. Il centro finanziario è, come in America, il motore economico della

¹³⁸ Manuel Castells, *La nascita della società in rete*, Ube Paperback, 2002, p. 459.

¹³⁹ Garreau J., *Edge City: Life on the New Frontier*, New York, Doubleday, 1991, pp 6-7.

¹⁴⁰ Ibidem, p. 4.

¹⁴¹ Vedi la raccolta di documenti raggruppati in Caves, R. W., *Exploring Urban America*, 1994, Thousand Oaks, Ages.

¹⁴² Gottdiener M., *The Social Production of Urban Space*, 1985, Austin, University of Texas Press; Fainstein S.S. et al. (a cura di), *Divided Cities*, 1992, Oxford, Blackwell.

¹⁴³ Manuel Castells, *La nascita della società in rete*, Ube Paperback, 2002, p. 459-461.

città, in rete con l'economia globale. Il quartiere della finanza è costituito da un'infrastruttura fatta di telecomunicazioni, servizi avanzati e spazi per uffici e si basa su centri per la generazione di tecnologia e istituzioni educative [...] È un nodo della rete intermetropolitana, [che] non esiste in isolamento ma in connessione con altri luoghi equivalenti, organizzati da una rete che l'unità effettiva di gestione, di innovazione e di lavoro»¹⁴⁴.

Nel quadro descritto da Castells, la nuova élite che lui stesso definisce «manageriale-tecnocratica-politica» si ritaglia spazi segregati ed esclusivi, un po' come era avvenuto con i quartieri borghesi nella società industriale ma su una scala molto più ampia. Queste aree esclusive nella maggior parte dei casi sorgono nel centro città e si appropriandosi dunque della storia e della cultura. Al contrario, il mondo suburbano delle città europee è uno spazio segmentato e sfaccettato. Ci sono le tradizionali periferie operaie che ruotano attorno a complessi di case popolari, ma ci sono anche nuove cittadine – specialmente in Francia, Inghilterra e Svezia –, abitate dai giovani della classe media. Poi ci sono i ghetti periferici dei vecchi e nuovi quartieri di case popolari e privi di servizi al territorio. Infine, nelle periferie più servite e desiderabili sotto il profilo ambientale si insediano le nuove industrie ad alta tecnologia. Nei tradizionali quartieri operai va in scena la resistenza della classe lavoratrice che ormai ha solo la casa per cui lottare mentre la nuova classe media professionale europea si divide è divisa tra comodità spesso priva di stimoli della vita suburbana e la frenesia, peraltro molto costosa, della vita urbana. In molti casi il centro città ospita anche ghetti di immigrati, solitamente residenti con solidi legami familiari e una vita lavorativa avviata. Insomma, la marginalità urbana vive proprio nei quartieri centrali della finanza della burocrazia e della movida. Non è che uno dei paradossi che portano Castells a concludere che:

«Il fattore critico nei nuovi processi urbani, in Europa come altrove, è che lo spazio urbano è sempre più differenziato in termini sociali, pur essendo funzionalmente interrelato oltre la contiguità fisica. Ne consegue la separazione tra il significato simbolico, la localizzazione delle funzioni e l'appropriazione sociale dello spazio nell'area metropolitana. È questa la tendenza che, con particolare forza nei paesi di nuova industrializzazione, sta dietro la più importante trasformazione delle forme urbane del mondo: l'avvento delle megacittà»¹⁴⁵.

Scenari dell'III millennio

Nell'interpretazione che ne dava Castells nel 1992 le megacittà sono enormi agglomerati urbani con oltre 10 milioni di abitanti. All'epoca erano 13 secondo la classificazione delle Nazioni Unite, oggi sono 33 e di queste ben 15 superano o sfiorano i 20 milioni. Cinque infine sfiorano i trenta e la città cinese di Ghuanzhou da sola ha gli stessi abitanti dell'intera Spagna. Tuttavia, non sono le dimensioni la loro qualità distintiva. Il tratto fondamentale delle megacittà risiede nel loro essere un fulcro dell'economia globale e nell'accentramento delle funzioni superiori di direzione, gestione e produzione. A questo va aggiunto il controllo dei media e la capacità simbolica di creare e diffondere messaggi. È interessante notare come le megacity siano in gran parte estranee al canone culturale europeo/nordamericano e non tutte siano ancora centri dominanti dell'economia globale. Tutte però collegano al sistema globale fasce enormi della popolazione umana e dunque vanno considerati poli gravitazionali

Manuel Castells, *La nascita della società in rete*, Ube Paperback, 2002, p. 459-461.
ope and North America, 1988, Philadelphia, Temple University Press.

¹⁴⁵ Manuel Castells, *La nascita della società in rete*, Ube Paperback, 2002, p. 461-464.

fondamentali nel sistema mondo ben al di là delle mere dimensioni. Ecco spiegano il loro ruolo Mollenkopf e Castells:

«Le mega città fanno muovere l'economia globale, mettono in collegamento le reti informazionali e accentrano il potere del mondo [...] concentrano in sé quanto di meglio e quanto di peggio ci sia, dagli innovatori e dai poteri forti alle popolazioni strutturalmente irrilevanti [...] tuttavia, il tratto più significativo delle megacittà è che sono collegate esternamente a reti globali e a segmenti dei propri paesi, pur "scollegando" internamente le popolazioni locali non funzionalmente necessarie o socialmente dirompenti. È proprio questo aspetto distintivo di essere connesse globalmente e disconnesse localmente, fisicamente e socialmente, a fare delle mega città una nuova forma urbana. Una forma contrassegnata dai collegamenti funzionali che crea attraverso vaste distese territoriali, tuttavia con notevole discontinuità nello sfruttamento dei suoli. Le gerarchie sociali funzionali delle megacittà sono spazialmente indistinte e mescolate, organizzate in accampamenti recintati e irregolarmente cosparse da sacche impreviste di usi sgraditi. Le megacittà sono costellazioni discontinue di frammenti spaziali, pezzi funzionali e segmenti sociali»¹⁴⁶.

Un perfetto esempio di quanto appena descritto è il sistema regionale metropolitano Hong Kong-Shenzen-Cantone-Pearl River Delta-Macao-Zuhai. Esso sta rapidamente divenendo un'unità economicamente, funzionalmente e socialmente interdipendente. La sua spina dorsale rappresentata dai collegamenti interni ma ancor più dall'indispensabile connessione all'economia globale attraverso molteplici vie di comunicazione. Sono insomma i flussi a definire la forma e i processi spaziali. Agli albori degli anni 2000 Castells prevedeva che malgrado i problemi sociali, ambientali ed economici, le megacittà avrebbero continuato a crescere sia in dimensioni sia in attrattiva per le persone e per la localizzazione di funzioni superiori. Oggi, al di là delle criticità espresse dalla pandemia di Coronavirus, sappiamo che aveva ragione anche perché la sua previsione si basava su tre principali caratteristiche delle megacity:

1. Sono centri di sviluppo economico, tecnologico e sociale, nei rispettivi paesi e su scala globale; il destino economico dei paesi dipende in larga misura dalle performance delle megacity, anche dove culturalmente permanga l'ideale della piccola media città;
2. Sono centri di innovazione politica e culturale, quindi di progresso e di evoluzione delle classi dirigenti;
3. Sono punti di collegamento alle più svariate reti globali. Internet in primis dipende dalle telecomunicazioni e dai "telecomunicatori" che risiedono in questi centri.

Oggi come vent'anni fa è ragionevole sostenere che proprio le megacittà siano i punti nodali per i quali passa futuro dell'umanità regolato dalla nuova classe dirigente rizomatica. Esse sono per usare ancora le parole di Castells «i centri di potere della nuova forma/processo spaziale dell'Età dell'informazione: lo spazio dei flussi»¹⁴⁷.

La rivoluzione strutturale del valore

Giunti a questo punto è utile cambiare paradigma concettuale e interpretativo tornando all'inizio del Novecento, quando Ferdinand de Saussure assimilò gli scambi dei termini della *langue*

¹⁴⁶ Mollenkopf J. e Castells M. (a cura di), *Power, Culture, and Place: Essays on New York City*, 1991, New York, Russell Sage Foundation; Lo F. e Yeung Y. (a cura di), *Emerging World Cities in the Pacific Asia*, 1996, United Nation University Press.

¹⁴⁷ Manuel Castells, *La nascita della società in rete*, Ube Paperback, 2002, p. 464-471.

a quelli del denaro, attribuendo loro le due dimensioni tipiche della moneta, che deve potersi scambiare contro un bene reale di un certo valore, ma anche essere messa in rapporto con tutti gli altri termini all'interno del sistema monetario.

A quest'ultimo aspetto egli riservava specificamente il termine di valore, ovvero la relatività di tutti i termini in seno al sistema generale - in opposizione all'altra possibile definizione che indica il valore come la relazione di ciascun termine con ciò che esso designa, di ogni significante con il suo significato. Muovendo dalla lezione saussuriana, oltre settanta anni dopo, ne *Lo scambio simbolico e la morte* Jean Baudrillard rilevava che:

«Il primo aspetto corrisponde alla dimensione strutturale del linguaggio, il secondo alla sua dimensione funzionale [...] Il parallelo è completo, a questo stadio "classico" della designazione, con il meccanismo del valore nella produzione materiale, così come l'analisi Marx: il valore d'uso funge da orizzonte e finalità del sistema del valore di scambio - il primo qualifica l'operazione concreta della merce nel consumo, il secondo rinvia all'interscambiabilità di tutte le merci sotto la legge dell'equivalenza... Una rivoluzione ha messo fine a questa economia classica del valore [...] *il valore referenziale è annullato a vantaggio del solo gioco strutturale del valore*. La dimensione strutturale si autonomizza a esclusione della dimensione referenziale, si istituisce sulla morte di quest'ultima. [...] È l'altro stadio del valore che la spazza via, quello della relatività totale, della commutazione generale, combinatoria e simulazione. Simulazione, nel senso che tutti i segni si scambiano ormai tra di loro senza scambiarsi più con qualcosa di reale [...]. Emancipazione del segno: vincolato da quell'esigenza "arcaica" che aveva di designare qualcosa, esso diventa infine libero per un gioco strutturale, o combinatorio, secondo una indifferenza e una indeterminazione totale, che succede alla precedente regola di equivalenza determinata. Medesima operazione a livello della forza-lavoro e del processo produttivo: l'annientamento di qualsiasi finalità dei contenuti di produzione permette a questa di funzionare come un codice, e al segno monetario, per esempio, di evadere in una speculazione indefinita, di fuori di qualsiasi riferimento a un reale di produzione»¹⁴⁸.

Baudrillard riprendeva alcune intuizioni di Guy Debord, per cui il prezzo di questo affrancamento da ogni realtà storica è la perdita del riferimento razionale indispensabile alla società storica del capitalismo¹⁴⁹. Assieme alla dialettica saussuriana e marxiana sarebbe morto anche il reale, caduto sotto i colpi di questa autonomizzazione fantastica del valore. L'indeterminazione, quindi, è sovrana. Questa rivoluzione strutturale della legge del valore era indicata con il termine di "economia politica del segno", ma per Baudrillard si tratta di un termine di ripiego. Ecco come argomenta la propria obiezione:

"Si tratta ancora di economia politica? Sì, nel senso che si tratta pur sempre di valore e della legge del valore, ma la mutazione che la colpisce è tanto profonda che il termine non è più che allusivo, e più precisamente *politico* [...] Il termine "segno" non ha esso stesso che un valore allusivo [...] Poiché la legge strutturale del valore colpisce la significazione tanto quanto il resto, ha per forma non quella del segno in generale, ma una certa organizzazione che è quella del codice [...] la legge mercantile del valore è una legge delle equivalenze, e questa legge vale in tutte le sfere [...] Inversamente, la legge strutturale del valore significa l'indeterminazione di tutte le sfere tra di loro, e per quanto riguarda il loro contenuto. [...] la sfera della produzione materiale e quella dei segni scompaiono letteralmente in quanto tali e perdono la loro specificità, di pari passo con la loro determinatezza, a vantaggio di una forma del valore, di un

¹⁴⁸ Jean Baudrillard, *Lo scambio simbolico e la morte*, Feltrinelli Editore, 1979, pp. 17-18.

¹⁴⁹ Debord G. *La società dello spettacolo*, Massari Editore, 2002, § 108, pag. 99

ordine ben più generale, in cui la designazione e la produzione s'annullano.... la configurazione strutturale del valore mette puramente e semplicemente fine sia al regime della produzione e dell'economia politica, sia a quella della rappresentazione dei segni. Tutto questo, assieme con il codice, cade nella simulazione [...]. Fine del lavoro. Fine della produzione. Fine dell'economia politica. Fine della dialettica significante/significato che permetteva l'accumulazione del sapere e del senso, il sintagma lineare del discorso cumulativo. Fine simultanea della dialettica valore di scambio/valore d'uso che sola rendeva possibile l'accumulazione e la produzione sociale. Fine della dimensione lineare del discorso. Fine della dimensione lineare della merce. Fine dell'era classica del segno. Fine dell'era della produzione”.

Questa trasformazione sociale, e storica, è leggibile a ogni livello. La commutabilità dei termini un tempo opposti apre l'era della simulazione. Viviamo nel tempo della commutabilità del bello e del brutto nel mondo della moda, della sinistra e della destra nell'agone politica, del vero e del falso nel mondo dei media, dell'utile e dell'inutile nel campo degli oggetti materiali, della natura e della cultura a tutti i livelli della significazione. E' evidente che questa ipotesi accoglie e determina anche le classi dirigenti e il loro sistema di detenzione del potere e della rappresentazione di loro stesse.

Il nostro sistema di immagini e di segni cancella ogni criterio umanistico del valore, ogni lascito della civiltà del giudizio morale, estetico, pratico. Tutto è dunque indeciso e indecidibile in nome del principio della neutralizzazione e dell'indifferenza. È il caos della sostituzione e della commutazione. Dopo avere preso piede ed essersi consolidato nei campi “sovrastutturali” dell'arte, della cultura, della politica e dei costumi, questo fenomeno colpisce ora anche l'economia, eliminando di fatto ogni possibilità di vedere in essa un'istanza determinante»¹⁵⁰.

L'incidente probatorio: la fine della produzione

Secondo Baudrillard nel momento in cui il valore diventa prodotto viene demolito l'edificio preesistente basato sul principio che nulla sia *prodotto*, ma semmai *dedotto*, mediante la grazia (Dio) oppure la gratificazione (la natura). Nel nuovo paradigma il valore è assegnato anche al lavoro umano ed esso diviene dunque misurabile, così come anche plusvalore, creato da quella merce particolare che è la forza-lavoro tramite appunto la produzione. Argomenta Baudrillard:

«Ora tutto è di nuovo cambiato per noi. [...] Un contenuto di produzione sottendeva ancora una forma sociale chiamata capitale e la sua critica interna chiamata marxismo. Ed è sull'abolizione della legge mercantile del valore che si fonda l'esigenza rivoluzionaria. Ora siamo passati dalla legge mercantile alla legge strutturale del valore, e ciò coincide con la volatilizzazione della forma sociale chiamata produzione. [...] Se la vita e la morte del capitale si giocano sulla legge *mercantile* del valore - se la rivoluzione si gioca sul modo di produzione, allora non siamo più né nel capitale né nella rivoluzione. Se questa consiste in una liberazione della produzione sociale, allora non c'è più nessuna rivoluzione in prospettiva - perché non c'è più una produzione. Se invece il capitale è un *modo di dominazione*, allora vi stiamo sempre dentro, perché questa legge strutturale del valore è la forma di dominazione sociale più pura, illeggibile, come il plusvalore, senza referenze ormai in una classe dominante o in un rapporto di forze, senza violenza, interamente riassorbita senza una traccia di sangue nei segni che ci circondano, ovunque operativa nel codice in cui il capitale tiene infine il suo discorso più puro...».

Per l'autore de *Lo scambio simbolico*, la rivoluzione del valore annienta le basi della “Rivoluzione” perché essa perde, in ogni sostanza sociale di produzione e in ogni verità della forza-

¹⁵⁰ Jean Baudrillard, *Lo scambio simbolico e la morte*, Feltrinelli Editore, 1979, pp. 18-20.

lavoro ogni certezza di un rovesciamento. Per dirla ancora con Debord: «La teoria rivoluzionaria è ora nemica di ogni ideologia rivoluzionaria, e sa di esserlo»¹⁵¹. L'affermazione si spiega rilevando come il lavoro non sia più una *forza*, ma sia bensì divenuto un *segno* tra i segni. La qualità del segno si è di fatto impadronita del lavoro per assorbirlo nel processo della propria riproduzione, svuotandolo di ogni significato storico o voluttuario. Oggi il lavoro non è più produttivo, ma semmai riproduttivo dell'*assegnazione al lavoro, coerente così al suo essere segno e alla caratteristica di sdoppiarsi* in se stesso, seguendo l'allusione vuota a ciò che designa. Un tempo invece, anche all'interno del capitale e del plus valore, esso conservava un valore d'uso che risiedeva nel creare ricchezza sociale.

Oggi, continua l'analisi di Baudrillard, le élites sono diverse perché i bilanci nazionali non sono altro che uno sviluppo statistico privo di senso ma rimane comunque indispensabile riprodurre il lavoro come prassi sociale, come riflesso, anche morale. Ne deriva che il principio di realtà *del codice* altro non sia che un enorme *rituale dei segni del lavoro*. Non conta che esso produca, ma piuttosto che si riproduca. La socializzazione è d'altronde ben più efficace quando avviene mediante il rituale e i segni piuttosto che mediante le energie legate alla produzione. Svuotato così della sostanza, il lavoro sopravvive come mero modello di simulazione sociale, trascinando con sé tutte le altre categorie dell'economia politica. Per Baudrillard dunque:

«Analizzare la produzione come codice è attraversare l'evidenza materiale delle macchine, delle fabbriche, del denaro, e quella, più formale ma altrettanto "oggettiva", del plusvalore, del mercato, del capitale, per scoprire la regola del gioco: distruggere la trafilata logica delle stanze del capitale, e la stessa trafilata critica delle categorie marxiste che l'analizzano, e che non sono ancora che quelle d'una apparenza al secondo grado del capitale, quelle della sua apparenza critica, per scoprire significanti elementari della produzione, il rapporto sociale che esso instaura, per sempre nascosto sotto l'illusione storica dei produttori (e dei teorici)»¹⁵².

Le classi dirigenti alle prese con il lavoro dopo il lavoro

Il sistema del capitale, secondo Baudrillard, si basa sulla sul plusvalore, ovvero sulla non equivalenza tra salario e forza lavoro. D'altronde se ci fosse questa equivalenza scomparirebbe il plusvalore e perderebbe senso anche il concetto di salario. È però necessario distinguere che cosa dipenda dal *codice* della produzione e che cosa soltanto dal suo *modo*. La forza-lavoro, prima di diventare elemento del rapporto mercantile, è innanzitutto una norma, una forma di obbedienza a un codice. Al pari di ogni merce essa è, prima di diventare valore di scambio o d'uso, il segno della trasformazione della natura in valore, ovvero l'assioma fondamentale della nostra cultura basata sulla produzione. Il vero messaggio che la merce sottende è dunque questo: lo sradicamento della natura (e quindi dell'uomo) dall'indeterminazione e la sua sottomissione alla determinazione del valore. Baudrillard lo definisce "terrorismo del codice". Per lui, in un sistema di lavoro in cui posti si scambiano si è perduto significato proprio del lavoro. Il vecchio ideale scientifico del *right man in the right place* non vale più soppiantato dalla rotazione di individui sempre più intercambiabili, ma cionondimeno indispensabili. D'altronde, è lo stesso lavoro a essere divenuto intercambiabile, ponendo un grave tema alle classi dirigenti. Scrive Baudrillard:

«Il lavoro (anche sotto forma di tempo libero) invade tutta la vita come repressione fondamentale, come controllo, come occupazione permanente in luoghi e tempi regolati,

¹⁵¹ Debord G., *La società dello spettacolo*, Massari Editore, 2002, §124, pag. 110

¹⁵² Jean Baudrillard, *Lo scambio simbolico e la morte*, Feltrinelli Editore, 1979, pp. 22-24

secondo un codice onnipresente. Bisogna sistemare la gente dappertutto, a scuola, in fabbrica, sulla spiaggia o davanti il televisore, o nel riciclaggio: mobilitazione generale permanente. [...] È a questo che tende tutta la strategia attuale che gira intorno al lavoro: *job enrichment*, orari variabili, mobilità, riciclaggio, educazione permanente, autonomia, autogestione, decentralizzazione del processo di lavoro, fino all'utopia californiana del lavoro cibernetizzato consegnato a domicilio. Non vi si strappa più selvaggiamente alla vostra vita per consegnarvi alla macchina: vi si integra con la vostra infanzia, con i vostri tic, con le vostre relazioni umane, le vostre pulsioni inconsce e il vostro rifiuto stesso del lavoro: vi si troverà bene un posto con tutto questo, un job personalizzato o, almeno, un'indennità di disoccupazione è calcolata secondo la vostra equazione personale; in ogni modo, non vi si abbandonerà mai più: l'essenziale è che ciascuno sia il terminale di tutta la rete, terminale infimo, ma purtuttavia termine [...] La scelta stessa del lavoro, l'utopia di un lavoro a misura di ciascuno, significa che *les jeux sont faits*, che la struttura d'assistenza è totale. La forza-lavoro non si vende più né si acquista brutalmente: si fa oggetto di design, di marketing, di merchandising - la produzione si riunisce al sistema di segni del consumo»¹⁵³.

Similmente Debord argomenta che lo sviluppo del capitalismo ha reso il tempo irreversibile è *mondialmente unificato*. Questo tempo è quello del mercato, della produzione economica ritagliata in frammenti astratti uguali, che si manifesta su tutto il pianeta come *lo stesso giorno* in una sorta di rifiuto infrastorico della storia¹⁵⁴. Sulla pervasività della sfera del valore aveva ovviamente riflettuto Karl Marx.

«Un primo stadio dell'analisi fu quello di concepire la sfera dei consumi come una estensione della sfera delle forze produttive. È l'inverso che bisogna fare. Bisogna concepire tutta la sfera della produzione, del lavoro, delle forze produttive come riversantesi nella sfera del "consumo" intesa come quella di un'assiomatica generalizzata, uno scambio codificato dei segni, ad un disegno generale della vita. Così il sapere, le conoscenze, le attitudini [...], ma anche la sessualità e il corpo, l'immaginazione [...] e l'inconscio, e la Rivoluzione, ecc. Sì, tutto questo sta per essere "investito" riassorbito nella sfera del valore, ma non tanto il valore mercantile quanto il valore computabile: cioè, non mobilitato per la produzione, ma ancorato, assegnato, obbligato a fungere da variabile operativa, diventato non tanto forza produttiva quanto pezzi della scacchiera del codice [...] Alla fase "pre scientifica" del sistema industriale, caratterizzata dallo sfruttamento massimale della forza-lavoro, succede la fase del macchinario, della preponderanza del capitale fisso, in cui "il lavoro oggettivato [...] si presenta non solo nella forma del prodotto o del prodotto impiegato come mezzo di lavoro, ma della produttività stessa...».¹⁵⁵

Nel pensiero marxiano non esiste più una forza produttiva, "originaria", ma un macchinario generale che trasforma le forze di produzione in capitale, o piuttosto un macchinario *che fabbrica la forza produttiva e il lavoro*. Si configura dunque l'egemonia del lavoro morto su quello vivo, la facoltà del primo di produrre il secondo sotto il proprio controllo e per i propri fini. Un tema sul quale Baudrillard si distacca da Marx è quello dell'innocenza della tecnica, della scienza e delle macchine. E soprattutto sulla possibilità che tutto questo possa ridiventare lavoro sociale vivo una volta liquidato il sistema del capitale. «È un errore fantastico», dice. E poi prosegue nella sua confutazione delle tesi marxiane:

¹⁵³ Jean Baudrillard, *Lo scambio simbolico e la morte*, Feltrinelli Editore, 1979, pp. 24-26

¹⁵⁴ Debord G., *La società dello spettacolo*, Massari Editore, 2002, §145, pag. 124

¹⁵⁵ Karl Marx, *Grundrisse*, vol. II, p. 392, in *Lineamenti fondamentali della critica dell'economia politica*, La Nuova Italia, Firenze 1968, 2 voll

“Quando la produzione raggiunge questa circolarità e si involge in se stessa, perde qualsiasi determinazione oggettiva [...]. Con l’egemonia del lavoro morto sul lavoro vivo è tutta la dialettica della produzione che crolla. Valore d’uso/valore di scambio, forze produttive/rapporti di produzione, tutte queste posizioni sulle quali funziona il marxismo sono neutralizzati anch’esse, e allo stesso modo. Nella produzione e nell’economia tutto diventa commutabile, reversibile, scambiabile secondo la stessa specularità indefinita che si ritrova nella politica, nella moda o nei media. Specularità indefinita delle forze di produzione e dei rapporti di produzione, del capitale del lavoro, del valore d’uso del valore di scambio: è questa la dissoluzione della produzione del codice...”

Scrive Marx nei *Grundrisse*: “il lavoro è produttivo solo in quanto produce il suo contrario (il capitale)”¹⁵⁶. Da cui si può logicamente concludere che se il lavoro giunge a riprodurre se stesso, come è ora il caso, su tutta l’estensione del “lavoratore collettivo”, esso cessa d’essere produttivo [...] Disprezzando questo “lavoro *improduttivo*”, Marx è passato accanto alla vera *indefinizione* del lavoro sulla quale si fonda la strategia del capitale. In effetti, tutto questo è truccato, non vi sono due o tre specie di lavoro [...] Vi è una sola specie di lavoro, una definizione in effetti fondamentale, e la sfortuna vuole che sia quella che Marx ha lasciato cadere. Se attualmente tutti lavori s’allineano su un’unica definizione, è su quella del lavoro/servizio... Lavoro/servizio: non nel senso feudale, poiché questo lavoro ha perduto il senso di obbligo di reciprocità che aveva nel contesto feudale, ma nel senso segnalato da Marx: nel servizio, la prestazione è inseparabile dal prestatore - aspetto arcaico nella visione produttivista del capitale, ma fondamentale se si coglie il capitale come sistema di dominazione, come sistema di “infeudazione” a una società di lavoro, vale a dire a un certo tipo di società politica di cui esso è la regola del gioco. Esattamente dove siamo ora (se non ci si era già al tempo di Marx): il ribaltamento di tutto il lavoro sul servizio, il lavoro come pura e semplice presenza/occupazione, consumo di tempo, prestazione di tempo. Fare “atto” di lavoro come si fa atto di presenza, come si fa atto di obbedienza. In questo senso, la prestazione in effetti è inseparabile dal prestatore. Il servizio reso è l’adesione di corpo, di tempo, di spazio, di materia grigia [...] è il passaggio alla dominazione *reale*, cioè alla sollecitazione e alla requisizione totale delle persone... In questo senso, il lavoro non si distingue più delle altre attività, in particolare dal suo termine opposto, tempo libero [...] in breve, non è soltanto la distinzione immaginaria tra lavoro produttivo e improduttivo che salta, ma la stessa distinzione fra lavoro e tutto il resto [...]»¹⁵⁷.

Debord argomenta poi che borghesia abbia imposto alla società umana il tempo storico irreversibile, ma che gliene rifiuti l’uso. Questo avviene perché la classe dei possessori dell’economia vede una minaccia in qualsiasi altro impiego irreversibile del tempo. Questa classe dominante fatta di *specialisti del possesso delle cose* lega il proprio destino al mantenimento dell’immobilità *nella storia*. Così il lavoratore si trova per la prima volta a non essere materialmente *estraneo alla storia*, perché è ora mediante esso che la società del capitale si muove irreversibilmente. E dunque: «Nella rivendicazione di *vivere* il tempo storico che egli produce, il proletariato trova il semplice centro indimenticabile del proprio progetto rivoluzionario»¹⁵⁸.

¹⁵⁶ Karl Marx, *Grundrisse*, vol. I, p. 291, in *Lineamenti fondamentali della critica dell’economia politica*, La Nuova Italia, Firenze 1968, 2 voll

¹⁵⁷ Jean Baudrillard, *Lo scambio simbolico e la morte*, Feltrinelli Editore, 1979, pp. 26-30.

¹⁵⁸ Debord G., *La società dello spettacolo*, Massari Editore, 2002, §143, pag. 123

In questo quadro adombrato da Baudrillard e Debord i lavoratori diventano, per usare l'espressione del primo, degli "operatori produttivi" caratterizzati dalla mobilità, dall'intercambiabilità, e dal loro essere una sorta di ammenicolo del capitale fisso. La loro caratteristica di sfruttati e di materia prima del processo produttivo passano in secondo piano. Parallelamente, scompare anche la fabbrica nella misura in cui è l'intera società a divenire fabbrica. Scompaiono d'altronde anche i luoghi determinati del lavoro, i soggetti determinato del lavoro, e il tempo determinato del lavoro; il lavoro è dappertutto, perché una presenza specifica della fabbrica è di per sé un'insidia per il capitale. Le fabbriche che permangono non sono altro, quindi che un diversivo per celare che il lavoro è di fatto morto, e che la produzione è al contempo dovunque e in nessun luogo»¹⁵⁹. Ma se scompare il lavoro e la fabbrica, cosa succede alla classe dirigente?

Le classi dirigenti alle prese con il salario dopo il salario

All'interno della speculazione di Baudrillard il lavoro non appare avere rapporto con una produzione determinata e perde anche ogni equivalenza con il salario. Quest'ultimo deriva (secondo logiche ingiuste peraltro) soltanto da una valutazione *quantitativa* della forza-lavoro ma perde questo senso nella misura in cui è soltanto il segno dell'obbedienza alla regola del gioco del capitale. I possessori accordano un salario al lavoratore così come una funzione apicale attribuisce una responsabilità o un ruolo a un sottoposto. O ancora, per citare lo stesso Baudrillard, «lo investe come si investe una città: lo occupa in profondità, e ne controlla tutti gli accessi». Egli spiega infatti:

«Non soltanto per mezzo del salario/statuto il capitale incarica i produttori di far circolare il denaro e di diventare così veri riproduttori del capitale, ma più profondamente per mezzo del salario/statuto ne fa degli acquirenti di beni allo stesso titolo che lui, il capitale, è acquirente di lavoro. Ogni utente si serve degli oggetti di consumo, ridotti allo statuto funzionale di produzione di servizi, come il capitale si serve della forza-lavoro. Ciascuno è così investito della mentalità profonda del capitale. Inversamente, a partire dal momento in cui il salario è sconnesso dalla forza-lavoro, nulla si oppone più (se non i sindacati) a una rivendicazione salariale massimalista, illimitata. Perché se c'è un "giusto prezzo" per una certa *quantità* di forza-lavoro, non c'è più prezzo per il consenso e la partecipazione globale [...] La rivendicazione massimalista è una forma offensiva di capovolgimento da parte del salariato dello *statuto* di riproduttore al quale è votato mediante il salario. È una sfida. Il salariato vuole tutto [...] Meno si ha da fare, più si deve esigere un salario elevato, poiché questo minor impiego è il segno di un'assurdità ancora più evidente della presenza forzata. Ecco la "classe" come la trasforma il capitale in quanto tale: spossata del suo stesso sfruttamento, dell'uso della sua forza-lavoro, non sarebbe far pagare troppo caro il capitale questa negazione della produzione, questa perdita di identità, questa corruzione»¹⁶⁰.

Le classi dirigenti e il denaro alla fine del denaro

Nell'investigare il denaro, Baudrillard muove da Saussure: l'economia politica è di fatto un linguaggio e dunque la stessa mutazione che colpisce i segni linguistici svuotati della valenza referenziale può colpire anche le categorie dell'economia politica. Ecco come Baudrillard stesso ricostruisce le dinamiche del processo:

¹⁵⁹ Jean Baudrillard, *Lo scambio simbolico e la morte*, Feltrinelli Editore, 1979, pp. 30-32.

¹⁶⁰ *Ibid.*, pp. 32-33.

«1. Disconnessione della produzione con qualsiasi altra referenza o finalità sociale: essa entra allora nella fase della *crescita*. Bisogna interpretare la crescita in questo senso, non come un'accelerazione, ma come qualcos'altro che segna di fatto la *fine della produzione* [...] la crescita non è un'accelerazione della produttività, ma strutturalmente un'inflazione dei *segni* della produzione, uno *chassé-croisé* e una fuga in avanti di tutti i segni, compreso il segno monetario, beninteso. È lo stadio dei programmi spaziali, del Concorde, dei programmi militari in tutte le direzioni, dell'inflazione del parco industriale, delle attrezzature di infrastruttura sociali o individuali, dei programmi di formazione e di riciclaggio, ecc. Bisogna produrre non importa che cosa, secondo una coazione a reinvestire a tutti i costi...

2. Disconnessione del segno monetario da qualsiasi produzione sociale: esso entra allora nella speculazione e nell'inflazione illimitata. [...] Sganciamento del salario dal "giusto" valore della forza-lavoro, sganciamento del denaro dalla produzione reale: medesima perdita di referenziale...

Svuotato delle finalità e degli *affetti* della produzione, il denaro diventa speculativo. [...] Il denaro passa dal segno referenziale alla forma strutturale. Logica propria del significante "fluttuante" [...] si dovrebbe dire che il denaro attuale è diventato *cool*, indicando con questo termine (McLuhan e Riesman) una relatività intensa dei termini, ma senza effetti, un gioco che si nutre unicamente delle regole del gioco, della commutazione dei termini [...] Noi siamo in piena fase *cool* del segno. L'attuale sistema del lavoro è *cool*, il denaro è *cool*, tutto l'assetto strutturale è *cool*, e la produzione e il lavoro "classici", processi *hot* per eccellenza, hanno ceduto il posto alla crescita illimitata legata al disinvestimento dei contenuti del processo lavorativo, che sono processi *cool*. Ma quando il medium diventa messaggio, si entra nell'era del *cool*. Ed è appunto questo che è accaduto per il denaro. Arrivata una certa fase di disconnessione, esso non è più medium, un mezzo di circolazione delle merci, è *la circolazione stessa*, vale a dire la forma realizzata del sistema nella sua vorticoso astrazione».

La prima merce a perdere la relazione con il valore d'uso è il denaro, ormai convertitosi alla categoria di segno. Esso è dunque la duplicazione del sistema del valore di scambio in un segno visibile, che è poi ciò in pratica traspare dal sistema mercato. Ma al giorno d'oggi il denaro *si sottrae anche al valore di scambio*, in quanto simulacro autonomo. È divenuto insomma esso stesso un messaggio e circola più rapidamente di tutto il resto, scevro da ogni relazione determinata con il resto. È legittimo affermare che in un certo senso lo sia sempre stato, almeno da che è nata l'economia mercantile, e che trascini tutti gli altri settori nella rapidità. Tutte le sfere della società sono sovrastate da questa mutevolezza che di fatto rappresenta il sistema nella sua intima essenza: ogni logica si dissolve in un codice nel quale ogni categoria dell'economia politica perde il proprio referente, che sia l'oro, la forza-lavoro oppure la produzione sociale.

In questo quadro si dissolvono anche le categorie della coscienza dal momento che, citando Baudrillard, sono quelle proprie della classe dirigente: «L'equivalente mentale del tallone aureo, il soggetto, è perduto»¹⁶¹. Sono perdute le istanze referenziali in base alle quali i produttori scambiavano i propri valori secondo equivalenze controllate. Ma sono venute meno anche le istanze referenziali che regolavano la dialettica tra soggetto e l'oggetto che quindi si sviluppava tra identità stabili e con regole sicure: «è la fine del soggetto e della coscienza. Si è tentati di dire: regno dell'inconscio». ¹⁶² Se il soggetto della coscienza equivale del tallone aureo, appare logico concludere che l'inconscio equivalga al denaro speculativo. Per dirla con Debord:

¹⁶¹ Jean Baudrillard, *Lo scambio simbolico e la morte*, cit., pp. 34-37

¹⁶² *Ibid.*, pp. 34-37

«La vittoria della borghesia è la vittoria del tempo profondamente storico, perché è il tempo della produzione economica che trasforma la società, in permanenza e da cima in fondo. [...] La storia che era apparsa fin qui come il solo movimento degli individui della classe dominante, è dunque scritta come storia di avvenimenti, è adesso compresa *come movimento generale*, e in questo severo movimento gli individui sono sacrificati. La storia che scopre la propria base nell'economia politica conosce adesso l'esistenza di ciò che era il suo inconscio, ma che tuttavia rimane ancora l'inconscio che essa non può portare alla luce. È solo questa cieca preistoria, una nuova fatalità che nessuno domina, che l'economia mercantile ha democratizzato»¹⁶³.

Classi dirigenti e l'utopia dei sindacati

Anche lo sciopero, teorizza Baudrillard, è morto: esso era storicamente giustificato quale forma di violenza atta a strappare, all'interno del sistema di produzione, parte del plusvalore alla violenza del capitale, se non addirittura il potere. Oggi questo però non vale più. Primo perché, in un gioco che non è più quella della produzione, il capitale è in grado di aspettare l'esaurimento naturale di ogni sciopero sacrificando parte del profitto ma salvaguardando la forma del patto sociale. E poi perché di fatto gli scioperi non cambiano niente nella misura in cui il capitale, davanti a una questione di vita o di morte, ridistribuisce oggi da se stesso. Argomenta dunque Baudrillard:

«È chiaro che può fare irruzione in questo ciclo solo ciò che sfugge all'organizzazione e alla definizione della classe come: istanza storica *rappresentativa* e istanza storica produttiva. Solo quelli che sfuggono al mulinello della produzione e della rappresentazione possono guastarne i meccanismi e fomentarne, dal fondo della loro condizione cieca, un capovolgimento della "lotta di classe" che potrebbe essere la sua fine pura e semplice come luogo geometrico del "politico". È qui che l'intervento degli immigrati acquista il suo senso negli scioperi recenti»¹⁶⁴.

I prodromi della crisi dello sciopero emersero per Baudrillard durante le agitazioni della primavera del 1973 alla Renault, quando i sindacati, confusi disuniti e manipolati dalle classi dirigenti del tempo finirono in uno scacco fatale, intrappolati appunto tra la base e il padronato. Era iniziato come uno sciopero "selvaggio" e da subito le organizzazioni sindacali erano state prese alla sprovvista e a nulla erano valsi i loro sforzi di far incontrare le istanze delle due parti in lotta: le concessioni del padronato non venivano ratificate dagli operai, e le aperture di questi ultimi non erano nemmeno prese in considerazione dalla dirigenza che anzi ordina la serrata. E, più importante, fa appello direttamente ai lavoratori scavalcando i sindacati e mettendone quindi in discussione la stessa legittimità. A questo punto lo sciopero non è più una prova di forza tra proletariato organizzato e padronato ma un test di rappresentatività delle unioni del lavoro. Baudrillard continua:

«A questo livello, la posta in gioco è straordinaria. È tutto l'edificio sociale che minaccia di affondare assieme alla legittimità e alla rappresentatività sindacale [...] la lotta sociale si è *spostata* dal nemico di classe tradizionale, esterno, padroni e capitale, al vero nemico di classe interno, l'istanza rappresentativa della classe: partito o sindacato. [...] Il capitale non aliena che la forza-lavoro e il suo prodotto, non ha il monopolio che della *produzione*. Partiti e sindacati alienano il potere sociale degli sfruttati, e hanno il monopolio della *rappresentanza* [...] Questo *flou* della

¹⁶³ Debord G., *La società dello spettacolo*, Massari Editore, 2002, §141, pag. 122

¹⁶⁴ Jean Baudrillard, *Lo scambio simbolico e la morte*, Feltrinelli Editore, 1979, pp. 37-38.

primavera del '73 indica precisamente che è stato toccato il fondo del problema: i sindacati e i partiti sono morti, gli resta da morire»¹⁶⁵.

La crisi del sindacato, una versione postmoderna della classe dirigente, a partire dagli anni 70, e delle sue ripercussioni anche tragiche, è stata indagata anche da Debord. Egli teorizza una epoca: quella del fallimento dell'abbondanza capitalistica dopo quello della rivoluzione operaia. E mette in guardia:

«Quando le note antisindacali degli operai occidentali sono represses prima di tutto dai sindacati, e quando le correnti in rivolta della gioventù lanciano una prima protesta informale, nella quale tuttavia il rifiuto della vecchia politica specializzata, dell'arte e della vita quotidiana, è immediatamente implicito, sono queste le due facce di una nuova lotta spontanea che comincia sotto l'aspetto criminale. Sono i segni precursori del secondo assalto proletario contro la società di classe. Quando i figli perduti di questo esercito ancora immobile riappaiono su questo terreno, divenuto diverso è rimasto lo stesso, seguono un nuovo "generale Ludd" che, questa volta, li lancia nella distruzione delle *macchine del consumo consentito*»¹⁶⁶.

La crisi della rappresentanza e la corruzione del proletariato

La crisi della rappresentanza indagata da Baudrillard e Debord è l'aspetto *politico* cruciale degli sconvolgimenti sociali di quel periodo. Ma crisi si innesta su un'altra ben più radicata e profonda, quella del sistema stesso della produzione. E qui gli immigrati – coloro cioè che più di recente sono stati strappati a una cultura non produttivistica - giocano un ruolo cruciale di analizzatori del *rapporto dei lavoratori con la propria forza-lavoro*, il loro rapporto con se stessi in quanto forza produttiva. E questo perché sono loro che sono stati strappati più di recente a una tradizione non produttivistica. Dopo essere stati socialmente destrutturati per essere inseriti nel sistema della produzione, oggi tocca a loro destrutturarne tanto le dinamiche quanto la morale. L'arruolamento forzato degli immigrati nel mercato del lavoro europeo ha in sostanza sobillato il proletariato contro il sistema. I lavoratori non incrociano dunque le braccia per reclamare ma perché collettivamente non riconoscono più le norme morali e le pratiche, imposte da due secoli di industrializzazione. Essi in sostanza sposano la renitenza che i coloni europei rimproveravano ai "sotto sviluppati" africani del tutto impossibili da educare al valore del lavoro e al concetto di salario.¹⁶⁷ Tornando sullo sciopero Baudrillard insiste:

«Lo sciopero per lo sciopero è la verità attuale della lotta. Senza motivazione, senza obiettivo né referenziale politico, esso risponde opponendosi a una produzione essa stessa senza motivazione, senza referenziale, senza valore d'uso sociale, senza altra finalità che essa stessa - *a una produzione per la produzione*, in breve, a un sistema che non è più che un sistema di *riproduzione*, e che gira su sé stesso in una gigantesca tautologia del processo riproduttivo [...]

Lo sciopero cessa infine di essere un mezzo, e soltanto un mezzo: esso diventa un fine...»¹⁶⁸.

¹⁶⁵ Ibid., pp. 38-40.

¹⁶⁶ Debord G., *La società dello spettacolo*, Massari Editore, 2002, §115, pag. 107

¹⁶⁷ Jean Baudrillard, *Lo scambio simbolico e la morte*, Feltrinelli Editore, 1979, pp. 40-41.

¹⁶⁸ Ibidem, pp. 41.

Nel sistema delineato da Baudrillard la produzione è fine a se stessa e dunque non esiste *spreco*. Il sistema di fatto produce lavoro perché tutto ruota attorno all'impiego. Il paradosso è dunque che il lavoro non è più una forza di produzione bensì esso stesso un prodotto funzionale alla conservazione del sistema. Un sistema egemonizzato da una nuova classe dirigente che assume le forme di virtualità, come strumento di sicurezza sociale e un bene di consumo. Se i prodotti, e il lavoro stesso, sono aldilà dell'utile e dell'inutile, non esistono più il lavoro e il consumo produttivo. Essi sono semmai entrambi *riproduttivi*. Con l'altro paradosso che:

«Il tempo libero è altrettanto “produttivo” del lavoro, il lavoro di fabbrica altrettanto “improduttivo” del tempo libero o del lavoro terziario: poco importa l'una o l'altra formula, e proprio questa indifferenza contrassegna la fase raggiunta dall'economia politica. Sono tutti riproduttivi, cioè hanno perduto la finalità concreta che li distingueva. Nessuno produce più. La produzione è morta. Viva la riproduzione»¹⁶⁹.

Genealogia della produzione

Il sistema contemporaneo del potere e del lavoro riproduce così per Baudrillard il capitale nella sua intima essenza, ovvero come *forma del rapporto sociale*. E qui si arriva al cuore del tema delle classi dirigenti. La sua analisi inoltre va oltre e lo porta a concludere che il modo di produzione sia da intendersi come modalità del *modo di riproduzione*, seppure non la sola, e come mera riproduzione “allargata” del modo di produzione determinata da quest'ultimo. La riproduzione va ben al di là dello sfruttamento economico. Il gioco delle forze produttive non è quindi la condizione necessaria e la sfera della produttività materiale in essere potrebbe anche essere solo uno degli assetti possibili e dunque storicamente relativa. Quanto alla condizione del proletariato, essa pure non può essere ricondotta soltanto alla dinamica di sfruttamento. Piuttosto si deve parlare di uno statuto di esclusione sociale, di *scomunicazione*. Scrive a riguardo:

«Azzardo l'ipotesi che l'unica vera lotta di classe è esistita solamente sulla base di questa discriminazione: la lotta dei sotto-uomini contro il loro statuto di bestie, contro l'obiezione di questa frattura di casta che li vota alla sotto-umanità del lavoro. [...] il proletario è oggi un essere “normale”, il lavoratore è stato promosso alla dignità di “essere umano” a pieno diritto [...] rispetto agli attuali devianti, ai discriminati di tutti tipi, egli è dalla stessa parte della borghesia: dalla parte dell'umano, dalla parte del normale. Tant'è vero che la legge fondamentale di questa società non è la legge dello sfruttamento ma il *codice della normalità*»¹⁷⁰.

La prima contestazione al nuovo paradigma nato con il passaggio dalla produzione alla pura e semplice riproduzione è stata quella sorta in seno alle università nel maggio francese del '68. È stato nello specifico nelle facoltà umanistiche che per primi gli studenti capirono che non si faceva altro che riprodurre il sistema: dell'accademia, della cultura, e per riflesso quello generale. Il movimento studentesco del '68 incarna quindi la rivolta contro la relegazione e l'inutilità un processo che si è poi allargato da settore sovrastrutturali a quelli infrastrutturale. Anche qui però le categorie che scoppiano per prime sono quelle marginali, come i giovani operai provenienti dalle campagne e gli immigrati. Comunque i non sindacalizzati. Il proletariato “tradizionale”, invece, iscritto ai sindacati e in generale organizzato, è stato l'ultimo a reagire avendo cullato per più tempo

¹⁶⁹ Ibid., pp. 42

¹⁷⁰ Jean Baudrillard, *Lo scambio simbolico e la morte*, Feltrinelli Editore, 1979, pp. 42-43.

l'illusione di essere ancora protagonista del lavoro produttivo così come quella di essere davvero liberi nel cosiddetto tempo libero»¹⁷¹.

Tramontata l'epoca delle lotte di classe, pur nell'estrema alienazione è il proletario non è stato però soppresso dalle classi dirigenti. Ha perduto le sue illusioni sì, ma non il proprio essere, che anzi viene rafforzato dalla scomparsa della classe contadina, dall'estensione della logica della fabbrica a un numero sempre maggiore di professioni intellettuali che convergono nella classe dirigente. Oggi il proletariato è dunque la maggioranza dei lavoratori che hanno coscientemente perduto ogni potere sulla propria vita. Di questo proletariato Guy Debord dice che:

«Esso porta la rivoluzione che non può lasciare niente all'esterno di sé stessa, porta l'esigenza del dominio permanente del presente e sul passato e la critica totale della separazione; ed è questo ciò di cui deve trovare la formula adeguata nell'azione. Nessun miglioramento quantitativo della sua miseria, nessuna illusione di integrazione gerarchica è un rimedio durevole per la sua insoddisfazione, perché il proletariato non può riconoscersi con verità in un particolare torto che avrebbe subito né dunque *nella riparazione di un torto particolare*, né di un gran numero di questi torti, ma solamente nel *torto assoluto* di essere rigettato ai margini della vita»¹⁷².

L'economia politica come modello di simulazione "alta"

Nel pensiero baudrillardiano la pervasività dell'economia politica nel sistema la rende a tutti gli effetti l'istanza determinante, cioè capace di riprodurre il gioco simbolico del capitale e del suo rappresentante "virtuale" che è la classe dirigente. Essa è, per dirla con Baudrillard, «il reale», la simulazione di un ordine defunto che conserva però l'equilibrio dialettico nella misura in cui ogni critica nasce nel suo seno. La simulazione del sistema odierno prevede che una merce non debba più avere un valore d'uso per all'interno del sistema del valore di scambio ma bensì che debba funzionare come valore di scambio per nascondere la propria identità reale di segno che il codice. Parimenti anche la società deve prodursi come società di classe, e come lotta di classe, per nascondere il vero codice e dunque la possibilità di annientarlo. Per questa ragione l'economia politica è uno schermo e la crisi contemporanea dunque un simulacro di crisi: la penuria deriva dalla necessità di riavviare il processo economico, per esempio tramite l'ecologia che restituisce un'etica della sostenibilità e consente al codice dell'economia di riacquisire il referenziale perduto¹⁷³. Ecco come articola lo stesso Baudrillard sul tema:

«[È] un'illusione pensare che il sistema del capitale, a una certa soglia di riproduzione allargata, passi reversibilmente da una strategia della penuria a una strategia dell'abbondanza. [...] la definizione strategica del neocapitalismo non è quella di passare alla fase dell'abbondanza (dei consumi, della desublimazione repressiva, della liberazione sessuale, ecc.), ma alla fase dell'*alternanza sistematica* tra i due termini - penuria e abbondanza - perché essi non hanno più nessuna referenza, né quindi una realtà antagonista, e perché quindi il sistema può servirsi indifferentemente dell'uno e dell'altro.

Questo rappresenta lo stadio perfetto della riproduzione. Nel campo politico, questo stadio è raggiunto quando, neutralizzato qualsiasi antagonismo tra la destra e la sinistra,

¹⁷¹ Ibid., pp. 43-44.

¹⁷² Debord G., *La società dello spettacolo*, Massari Editore, 2002, §114, pag. 106

¹⁷³ Jean Baudrillard, *Lo scambio simbolico e la morte*, Feltrinelli Editore, 1979, pp. 44-47.

l'esercizio del potere può servirsi dell'alternanza dell'una e dell'altra. È questa indeterminazione dei termini, questa neutralizzazione *d'una opposizione dialettica in una pura e semplice alternanza strutturale che produce questo effetto così caratteristico di incertezza sulla realtà della crisi*. [...] Ma c'è mai stata una penuria *reale* - e quindi una realtà del principio economico - perché oggi si possa dire che essa sparisce e funziona oramai soltanto come mito, e di colpo mito alternativo a quello dell'abbondanza? [...] noi diciamo: per prodursi (e non produce mai che se stessa) l'economia ha bisogno di questa tensione dialettica fra penuria e abbondanza - ma il sistema, per riprodursi, non ha ora più bisogno che dell'*operazione mitica dell'economia*»¹⁷⁴.

Al contrario delle interpretazioni più comuni, uno snodo fondamentale di quella che Baudrillard chiama «*naturalizzazione dell'economia politica*» è stata proprio il Maggio francese, un terremoto che ha scosso il sistema fino alle sue fondamenta simboliche, rendendo urgente il passaggio dalle ideologie "sovrastrutturali" a una ideologizzazione della stessa infrastruttura. In realtà però il capitale non ha mai contemplato di fatto questa distinzione ma, al contrario trova la propria potenza nella occupazione simultanea di tutti i livelli. In sostanza il capitalismo non ha mai commesso l'errore marxiano di confondersi con la produzione: esso occupa ogni sfera delle esistenze senza priorità e soggiogando la gente tanto nel lavoro quanto nella cultura. Per farlo utilizza un vasto spettro di simboli e miti, anche opposti tra loro, ma sempre dissimulandoli sotto la maschera "determinante" dell'economia politica¹⁷⁵. Sulla scorta di queste considerazioni Baudrillard teorizza che l'impossibilità di abbattere il sistema tramite una rivoluzione dell'infrastruttura economica o politica. È il piano simbolico quello decisivo e non quello reale nel quale nessuna vittoria è possibile: influenzato dalla teoria del dono di Marcel Mauss, egli indica nello scambio simbolico l'alternativa rivoluzionaria ai valori e alle pratiche della società capitalista. Ecco, nelle sue parole, come si porta la sfida decisiva al sistema:

«Ciò che occorre fare è quindi spostare tutto nella sfera del simbolico, dove la legge è quella della sfida, della reversione, del rilancio. *Tale che alla morte non si può rispondere che con una morte uguale o superiore*. Qui non è questione né di violenza né di forza reali, è una questione di sfida e di logica simbolica. Se la dominazione proviene dal fatto che il sistema detiene l'esclusiva del dono senza contro-dono [...], allora l'unica soluzione è di ritorcere contro il sistema il principio stesso del suo potere: l'impossibilità di risposta e di ritorsione. *Sfidare il sistema con un dono al quale non possa rispondere, se non con la propria morte e il proprio crollo*. Perché nulla, nemmeno il sistema, sfugge all'obbligazione simbolica, ed è in questa trappola che sta l'unica possibilità della sua catastrofe. Scorpionizzazione del sistema accerchiato dalla sfida della morte. *Bisogna che il sistema stesso si suicidi in risposta alla sfida moltiplicata della morte e del suicidio*. [...] A questa irruzione del simbolico (che è la cosa più grave che gli possa capitare, in fondo la sola "rivoluzione"), il sistema non può, non sa rispondere che con la morte [...] Così l'asceta che si mortifica sfida Dio a rendergli mai l'equivalente [...] ma il sogno segreto dell'asceta è di giungere a un punto tale di mortificazione che Dio stesso non possa più raccogliere la sfida, né cancellare questo debito. L'asceta avrà allora trionfato su Dio, e sarà Dio lui stesso [...] In ogni tempo la Chiesa ha avuto il ruolo di evitare questo genere di confronto catastrofico (per essa, in primo luogo) e di sostituirvi uno scambio regolato di penitenza e di gratificazioni, un sistema di equivalenza fra Dio e gli uomini, di cui essa stessa sia l'impresario. Lo stesso accade per il nostro rapporto con il sistema di potere. Tutte le istituzioni, tutte le mediazioni sociali, economiche, politiche, psicologiche esistono affinché nessuno abbia mai più l'occasione di questa sfida simbolica, di questa sfida a morte, di questo dono

¹⁷⁴ Ibid., pp. 48-49.

¹⁷⁵ Ibid., pp. 49-50.

irreversibile che, come la mortificazione assoluta dell'asceta, fa trionfare su qualsiasi potere, per quanto potente sia la sua istanza»¹⁷⁶.

¹⁷⁶ Jean Baudrillard, *Lo scambio simbolico e la morte*, Feltrinelli Editore, 1979, pp. 49-50.

Capitolo 4

Merito, autonomia, opportunità, persona

Nel suo celeberrimo e attualissimo trattato di pedagogia e didattica *Emilio* uscito nel 1762¹⁷⁷, Rousseau spiegava che una scuola che voglia essere «educativa e formativa» non debba mai avere a che fare con la categoria astratta degli studenti, bensì, sempre, con persone in carne e ossa e con i loro nomi. Lo studente, spiega Rousseau, non impara niente. A imparare è piuttosto lo studente di nome Emilio con il suo portato di esperienze e condizionamenti sociali e famigliari, con le sue aspirazioni, nonché con il suo carattere individuale e con il suo rapporto specifico con il docente.

Nel pensiero di Rousseau¹⁷⁸, Emilio, prima di ogni altra cosa, è un uomo. Ovvero un tutto assoluto, concreto, fine a sé stesso e non scomponibile. Non è dunque lui a doversi normalizzare per adattarsi al sistema ma semmai, al contrario, è il sistema a doversi rivolgere a Emilio in maniera personalizzata¹⁷⁹. La scuola, argomenta, non deve mirare all'«educazione e formazione del cittadino», ma piuttosto all'«educazione e formazione dell'uomo», perché il primo non è che una frazione del secondo. Anzi, il ginevrino va oltre. Il cittadino non è una parte dell'uomo intero, bensì della Francia se è francese, dell'Italia se è italiano ed è un'unità frazionaria strumentale e subordinata a una totalità, in questo caso la nazione, che funge da denominatore comune. Non solo per Rousseau non vi erano dubbi che «l'uomo è superiore al cittadino»¹⁸⁰, ma reputava le due realtà incomparabili per qualità e, dunque, del tutto incompatibili sul piano pedagogico¹⁸¹.

È sulla scorta di queste riflessioni che il filosofo rifiuta ogni compromesso: è necessario «scegliere tra il formare l'uomo o il cittadino, senza introdurre nessuna irenica finzione di "e" moralisticamente compositiva tra i due termini¹⁸²». Peraltro, prosegue la sua tesi, è soltanto formando ed educando l'uomo Emilio che si otterrà un buon cittadino, mentre se si pretende di fare il contrario, cioè formare un buon cittadino sperando che da esso derivi anche un uomo intero virtuoso si otterrebbe di rovinare l'uno e l'altro. Si cadrebbe vittima della sindrome del letto di Damaste, cioè dell'omologazione forzata, e tramite espedienti tecnici, al posto dell'uguaglianza della dignità ontologica di ciascun individuo. Sarebbe un errore anche prefiggersi come obiettivo quello della «formazione del lavoratore, del professionista» perché il lavoro non è nient'altro che una delle sfere personale di ciascun individuo e così facendo la scuola, verrebbe meno al compito implicito nel proprio nome originario: *scholé*¹⁸³.

Senso civico cultura e preparazione professionale, altro non sono che mezzi per il «fiorire completo» di ciascun uomo intero e soltanto questo dovrebbe essere l'obiettivo dell'educazione e della formazione. Oggi, di fronte all'evidente inadeguatezza del nostro sistema educativo su tutti i livelli, come scrive Giuseppe Bertagna nel suo contributo ad *Amici di Marco Biagi. Popolo ed élite* è giunto oggi il momento in cui «Dobbiamo domandarci, tuttavia, se queste elementari e non certo

¹⁷⁷ J.J. Rousseau, *Emilio* (1762), trad., it. Di A. Potestio, Roma, Studium, 2017.

¹⁷⁸ Ibid. I, p. 16. Per il significato di questo vocabolo si rimanda al saggio di G. Bertagna, *Una pedagogia tra metafisica ed etica*, in AAVV., *Il pedagogista Rousseau tra metafisica, etica e politica*, Brescia, La Scuola, 2014, pp. 11-66

¹⁷⁹ G. Bertagna, *Personalizzazione e individualizzazione. Una rilettura pedagogica*, in A. Antonietti, P. Triani (a cura di), *Pensare e innovare l'educazione. Scritti in memoria di Cesare Scurati*, Milano, Vita & Pensiero, 2012, pp. 35-48.

¹⁸⁰ Rousseau, *Emilio*, cit., I, p. 75.

¹⁸¹ «Datelo tutto intero allo Stato, o lasciatelo tutto intero a se stesso; se ne dividerete il cuore, questa lacerazione lo renderà infelice» (J.J. Rousseau, *Frammenti politici* (1754-1760), trad. it. in *Scritti politici*, Torino, Utet, 1970, p. 664)

¹⁸² Rousseau, *Emilio*, cit., I, p. 75.

¹⁸³ G. Bertagna, *La pedagogia della scuola. Dimensioni storiche, epistemologiche e ordinamentali*, in G. Bertagna, S. Olivieri, *La ricerca pedagogica contemporanea. Problemi e prospettive*, Roma, Studium, 2017.

nuove consapevolezze siano state e siano patrimonio reale e non verbale della scuola italiana, anche alla luce della sua storia»¹⁸⁴.

Il nuovo paradigma: la “scuola del cittadino”

Nell’Italia premoderna, ma il discorso vale in gran parte per tutta l’Europa, non esisteva un “sistema istituzionale” vero e proprio che intendesse educare e formare attraverso l’istruzione. Vi era semmai una galassia di “scuole” molto diverse tra loro per organizzazione, scopi e soggetti promotori: Stato, enti locali, chiese e parrocchie, congregazioni religiose, corporazioni professionali, botteghe artigiane, imprese... Questa pletera di scuole pur solo parzialmente integrate tra loro, oltre a rispondere all’ampio spettro di richiesta formativa dei giovani, seppero svolgere comunque un’azione importante di coesione sociale.

Lo scenario iniziò a cambiare con la nascita dell’Europa moderna e più nello specifico degli Stati nazionali: per usare le parole di Paolo Prodi la costellazione disordinata di scuole che aveva connotato l’epoca precedente, sotto la spinta degli stati nazione inizia a dare vita a un “sistema educativo e formativo organizzato unitariamente sotto l’occhio di Dio e l’occhio del sovrano”¹⁸⁵. Lungo tutto l’arco del Novecento, proprio quel sistema, sempre più democratico e di massa, prende l’assetto di un imponente apparato centralizzato governato dallo Stato e distribuito in maniera capillare sui territori. Una struttura amministrativa di tipo gerarchico ne regola i tempi e le prassi con la finalità dichiarata di plasmare buoni cittadini. Il sistema scolastico statale centralizzato è talmente totalizzante che, come rileva Katharina Rutschky, tutto ciò che esula da esso è «percepito come minaccioso»¹⁸⁶ per la società stessa.

In Italia questa *disruption* avviene più bruscamente che negli altri paesi del continente. Avviene a partire dalla sua convulsa unificazione del 1861 per mano di una classe dirigente animata dalla ferma convinzione che per fare gli italiani a partire da popolazioni così eterogenee bisognasse - per usare le parole del Linati - inculcare «a forza il sentimento di italianità nei petti che ne sono digiuni», utilizzando «il solo mezzo a ciò conveniente: la pubblica istruzione»¹⁸⁷. D’altronde falliti i disegni di legge sul decentramento amministrativo dello Stato, della scuola e delle forze armate, parve che per formare il cittadino italiano non ci fosse altra strada che la coscrizione militare e quella scolastica.

Secondo Giuseppe Bertagna, questo approccio, o meglio questa filosofia, ha dato vita a un sistema scolastico contraddistinto da quattro punti fermi. Ecco, in sunto, come li definisce in *Amici di Marco Biagi. Popolo ed élite*:

“Pubblico” uguale a “statale”. Nel 1848, la legge Bon Compagni [...] avvia, per legge, nel Regno sabauda, una sovrapposizione tra il concetto di “pubblico” e quello di “statale”. Questa “cornice” concettuale avrà molto successo e diventerà un modo comune di pensare e giudicare che perdura tuttora. Essa, infatti, dopo l’unità, sarà continuamente rafforzata nello stesso mondo liberale. Bertrando Spaventa, ad esempio, nella seconda metà dell’Ottocento, con la sua polemica contro il “gesuitismo” [...] innalza lo Stato a incarnazione del contrario, segno

¹⁸⁴ G. Bertagna, *Per un sistema educativo e formativo della persona. Autonomia, merito e pari opportunità*, in AA.VV. *Amici di Marco Biagi. Popolo ed élite. Come ricostruire la fiducia nelle competenze*, Venezia, Marsilio Editori, 2020, pp. 93-96.

¹⁸⁵ P. Prodi, *Homo Europaeus*, Bologna, il Mulino, 2015, pp. 59-60.

¹⁸⁶ K. Rutschky, *Pedagogia nera. Fonti storiche dell’educazione civile*, a cura di P. Peticari, trad. it. Milano, Mimesis, 2015, pp. 171 ss., pp. 225 ss.

¹⁸⁷ F. Linati. *Le leggi Minghetti e la pubblica istruzione. Considerazioni*, Parma, Tip. Carmignani, 1861, pp. 14-15, 60 cit. in S. Soldani, G. Turi, *Fare gli Italiani. Scuola e cultura nell’Italia contemporanea. I. La nascita dello Stato nazionale*, Bologna, il Mulino, 1993, pp. 17 ss.

della moderna razionalità pubblica [...]. Giovanni Gentile, nei primi decenni del Novecento, riprenderà questa impostazione e la renderà ancora più rigorosa, facendo coincidere Stato, persona e società. [...] Questa stessa “cornice”, in secondo luogo, si afferma [...] anche nel mondo del socialismo marxista di fine Ottocento. Attraverso il Gramsci influenzato dal pensiero gentiliano, diventa, poi, patrimonio genetico del comunismo italiano e, grazie alle sue iniziative politiche e culturali dal dopoguerra all’ultimo decennio del secolo, si afferma come “egemone” nell’opinione comune delle classi dirigenti e popolari, dei mass media, della politica, della scuola, dell’università e della stessa tradizione giuridica del nostro paese”. Questo spiega perché la sovrapposizione tra il concetto di “pubblico” e di “statale” si sia sempre presentata granitica, formalmente fino alla legge 62 del 2000, quando i due concetti risultano, invece, spaccettati con chiarezza, ma, nella sostanza [...] resiste tuttora¹⁸⁸, pur in un quadro sociale, economico e politico-culturale radicalmente diverso sia dall’Ottocento che dal Novecento.

!. *Ordinamenti rigidi e uniformi.* Proprio sulla base della coincidenza tra i concetti di “pubblico” e di “statale”, a partire dall’unità d’Italia (1861), si avvia e si consolida il processo di progressiva omogeneizzazione su base nazionale degli ordinamenti che regolamentano le scuole di ogni ordine e grado. Il germe storico-politico di questa impostazione [...] si poteva rintracciare nel *Progetto di decreto per l’ordinamento della pubblica istruzione* nel regno di Napoli retto da Gioacchino Murat, preparato da Vincenzo Cuoco nel 1809¹⁸⁹. Il nuovo Stato, in questo modo, “mette in ordine” dal centro, con appositi provvedimenti legislativi, luoghi, tempi, contenuti dei piani degli studi, organizzazione, modalità e tempi di accesso alle scuole in base all’età, modi di gestione e di valutazione delle attività di insegnamento scolastico. E lo fa in modo via via sempre più rigido: fino a non avere più piani di studio con discipline o attività a scelta libera, opzionali e/o facoltative legate ai territori, ma tutto diventa obbligatorio per decisione ministeriale. “Ogni governo centrale”, scriveva del resto De Tocqueville, “adora l’uniformità; l’uniformità gli risparmia l’esame di una infinità di particolari, di cui dovrebbe occuparsi, se occorresse fare le norme per gli uomini, invece di far passare indistintamente tutti gli uomini sotto la stessa norma”¹⁹⁰. È in questo contesto che “l’educazione [...] è divenuta [...] un affare nazionale. Lo Stato riceve e spesso prende il bambino dalle braccia della madre per affidarlo ai suoi incaricati e si assume il compito di ispirare a ogni generazione i dovuti sentimenti e di darle delle idee. L’uniformità regna negli studi come in tutto il resto; la diversità e la libertà vi scompaiono ogni giorno di più”¹⁹¹.

[...] lo Stato, prima per l’accesso ad alcuni impieghi statali (provvedimenti del 1922 e riforma Gentile), poi, a mano a mano, come condizione per l’inquadramento contrattuale e di carriera in quasi tutti i mestieri e le professioni, ha introdotto il valore legale dei titoli di studio [...] la certificazione formale dell’assolvimento della scuola del “cittadino” diventa, così, per la prima volta, anche la condizione per l’accesso ai lavori e alle professioni, rompendo la tradizione millenaria dell’“apprendistato” e della “formazione professionale” [...].

¹⁸⁸ Ad esempio, una politologa italiana che insegna alla Columbia University di New York, a 14 anni dalla legge 62 del 2000, continua a ritenere «incredibile che [...] si continua a sostenere che la scuola pubblica comprenda sia le scuole statali sia quelle private parificate» e che sarebbe «sostanzialmente ipocrita l’argomento che vuole che tutte le scuole siano pubbliche (statali e paritarie)». (N. Urbinati, “Le contraddizioni della scuola paritaria”, in *la Repubblica*, 22 luglio 2014, p. 27).

¹⁸⁹ V. Cuoco, *Scritti pedagogici inediti o rari*, raccolti e pubblicati con note e appendice di documenti da G. Gentile, Roma, Albrighi e Segati, 1909, pp. XII-278.

¹⁹⁰ A. De Tocqueville, *Scritti politici. La democrazia in America (1835-1840)*, trad. it., a cura di N. Matteucci, Torino, Utet, 1968, vol. II, I, II, parte IV, cap. 3, p. 790

¹⁹¹ *Ibid.*, p. 799.

2. La “statalizzazione” delle scuole. [...] lo Stato compie via via sforzi economici sempre più imponenti [...] per statalizzare non solo il governo, ma anche la gestione diretta delle scuole di ogni ordine e grado. [...] Da un lato, per avocare alla struttura amministrativa ministeriale scuole prima affidate in tutto o in parte ad altri soggetti ed enti istituzionali [...] Dall’altro lato, istituire e, poi, assicurare il funzionamento delle scuole in luoghi della nazione che non le avevano [...]. È significativo che il Regno d’Italia inizi questo processo di “statalizzazione” con i ginnasi licei classici e con l’università (legge Casati del 1859, estesa con l’Unità, a tutto il paese). Segno che gli stava molto a cuore il percorso formativo di chi sarebbe dovuto diventare “classe dirigente”. Estenderà, poi, a mano a mano, questo processo all’istruzione tecnica [...]. Qui, il processo sarà completato dal fascismo soltanto negli anni Trenta del Novecento [...] Il vasto e variopinto arcipelago dei corsi dell’istruzione e formazione professionale, infine, non fu mai ritenuto degno nemmeno della qualifica di “istruzione secondaria” fino agli anni cinquanta [...]. Un percorso di “statalizzazione” analogo a quello che ha coinvolto l’istruzione tecnica, ma più rapido, riguarda l’istruzione elementare, l’unica scuola fin dall’inizio davvero del popolo e per il popolo. L’Italia unita, prevalentemente contadina, si inaugurava, infatti, con quasi l’80% della popolazione del tutto analfabeta. [...] L’obiettivo, come si diceva significativamente allora, della “coscrizione scolastica” (simmetrica a quella militare), diventava quindi una sfida fondamentale per la nazione. La legge Casati (1859) prevede due anni di istruzione obbligatoria per tutti. La legge Coppino (1877) innalzò l’asticella a tre; la legge Orlando del 1904 a cinque per chi continuava gli studi e a sei per chi non intendeva proseguire; la riforma Gentile (1923) arrivò a otto. [...] [Tuttavia] bisognerà aspettare l’istituzione della scuola media unica (1963) perché, nell’arco di un decennio, tutti gli italiani fossero davvero posti nella condizione di fruire al 100% degli otto anni di istruzione obbligatoria. All’inizio, tuttavia, l’istruzione elementare [...] doveva essere promossa e gestita dai Comuni. [...] l’endemica carenza di risorse dei Comuni portava, tuttavia, a clamorose inadempienze. Questo spiega perché [...] [lo Stato] nel 1906 avocasse a sé le scuole elementari dei piccoli comuni che avessero almeno 40 bambini, nel 1911 allargasse la vocazione escludendo soltanto le scuole elementari dei capoluoghi di provincia e, infine, nel 1933, il fascismo le abbia “statalizzate” tutte. [...]

3. La “scuola amministrativa”. [...] aumenta il numero degli insegnanti intesi come “funzionari statali” a mano a mano che si allargano nel tempo i processi della “statalizzazione”, si prolunga l’istruzione obbligatoria e cresce il tasso di frequenza dei giovani alle scuole di ogni ordine e grado. Ed aumenta fino ad arrivare ai circa 900 mila attuali. Un numero di docenti che è pari a quello della Germania con 80 milioni abitanti. Ma, per forza di cose, anche la gestione operativa di questa sempre più ampia massa di dipendenti [...] ha richiesto un parallelo potenziamento del personale dirigente e di quello impiegatizio [...] Il “sistema scolastico”, in questo modo, ha finito per coinvolgere un numero di “effettivi” che, oggi, è di gran lunga superiore a quello dei più potenti eserciti del mondo. Era, inoltre, naturale che a questa gestione gerarchico-centralistica del personale docente e non docente dovesse corrispondere un’analoga impostazione dell’organizzazione sindacale [...] E che [...] nella seconda metà del 900, con l’avvento della scuola di massa, abbia lasciato il posto a una stagione nella quale la partita delle funzioni sociali e della dignità culturale e professionale dei docenti abbia visto, e veda tuttora, sempre più giocare in campo soprattutto due attori: la burocrazia ministeriale e quella sindacale. Finendo per aumentare il rischio di derive corporative autoreferenziali e per abituare tutte le “formazioni sociali”, dalla famiglia alle imprese, e il mondo della ricerca e della cultura, a delegare a questa burocrazia ministeriale-sindacale la soluzione dei problemi della scuola. Il combinato disposto di questi punti non può che richiamare e validare quanto De Toqueville aveva rilevato a proposito dell’ingerenza delle istituzioni centrali nella vita degli individui. Scrive infatti ne *La democrazia in America*:

«L'amministrazione statale non solo è diventata più centralizzata, ma anche più inquisitiva e più minuziosa; ovunque essa penetra più profondamente di un tempo negli affari privati; ovunque regola a suo modo un numero sempre più grande di azioni sempre più piccole e si insedia, ogni giorno di più, a fianco di ogni cittadino, intorno a lui e sopra di lui, per assisterlo, consigliarlo e costringerlo»¹⁹².

La scuola dei "lavoratori": morfologia di una gerarchizzazione

Nell'ordinamento scolastico introdotto dalla riforma Gentile soltanto gli studenti eccellenti hanno facoltà di iscriversi al liceo classico, considerato il percorso d'élite nel sistema dell'istruzione. Gli studenti semplicemente bravi, e in special modo quelli che mostrano qualità specifiche in alcune materie, sono indirizzati verso gli altri licei ordinati in ordine gerarchico: A1 liceo scientifico, A2 liceo linguistico o economico, A3 liceo delle scienze umane, A4 liceo artistico.

Scendendo nella gerarchia della formazione troviamo poi gli istituti tecnici, ovvero le scuole di serie B, poi gli istituti professionali, cioè la serie C, e poi l'ultimo livello, quello dei corsi di istruzione e formazione professionale delle Regioni, dove vengono instradati i giovani reputati inadatti allo studio, oppure demotivati. Infine, ci sono i ragazzi reputati inadatti allo studio oppure demotivati: essi sono gli scarti e vengono indirizzati al lavoro quasi come una condanna. Questa scrematura forzata faceva sì che il 54% di chi concludeva la scuola media si iscriveva a un liceo; il 30% circa a un istituto tecnico; il 14% circa a un istituto professionali oppure a un corso della Regione; la percentuale rimanente si trovava un lavoro.

La gerarchizzazione dei percorsi formativi non era un'introduzione della riforma Gentile bensì un lascito della legge Casati promulgata nel 1859 nel Regno di Sardegna e poi estesa all'Italia unita due anni più tardi. Per quest'ultima, addirittura, l'unica "scuola secondaria" era il liceo classico e questo, a suo volta, era la porta di accesso esclusiva a una delle cinque facoltà allora esistenti (Giurisprudenza, Medicina, Scienze matematiche, fisiche e naturali, Lettere e Filosofia, e Teologia). Anche Casati prevedeva naturalmente l'istruzione tecnica, ma non la riteneva una "scuola secondaria" proprio perché era considerata di fatto un avviamento al lavoro immediato, anche perché non aveva in alcun modo integrato e razionalizzato il vasto arcipelago della formazione professionale presente sul territorio.

Questa estrema gerarchizzazione era discussa già all'ora, seppure da una minoranza. Per esempio, alcuni liberali influenzati dal pensiero europeo, su tutti Cavour e Cattaneo, erano dell'idea che la prosperità dell'Italia sarebbe dipesa in futuro da un incremento generalizzato a tutta la popolazione di competenze tecnico-scientifiche di base e, poi, soprattutto specialistiche. In quello stesso periodo anche l'opera sociale di don Giovanni Bosco dimostrò quanto il lavoro fosse un eccezionale strumento di riscatto per giovani dati per perduti. Pare oggi legittimo affermare che la gerarchizzazione sociale tra liceo, istituto tecnico, formazione professionale e lavoro si sia rafforzata nel tempo anche a causa della progressiva vocazione allo Stato delle scuole non statali a partire dall'unificazione. Seguiamo quanto scrive in proposito il Bertagna:

«Ancorché passati alle dipendenze del ministero della Pubblica istruzione (Ministero dell'Educazione nazionale durante il fascismo), tuttavia, gli istituti tecnici mantennero fino agli anni Sessanta del secolo scorso un significativo radicamento territoriale e un collegamento con la domanda di competenze espresse dal mondo delle imprese, quasi a voler segnalare sul piano istituzionale la necessità di legare l'istruzione tecnica alle reali dinamiche economiche delle diverse zone del paese.

¹⁹² De Tocqueville, *Scritti politici. La democrazia in America*, cit. vol. II, I, II, parte IV, cap. 5, p. 801.

Il vasto arcipelago dei corsi dell'istruzione e formazione professionale, al contrario, rimase a lungo fuori dal perimetro del "sistema della Pubblica istruzione", affidato alla collaborazione tra imprese e ministeri "professionali" (industria, commercio, artigianato, agricoltura, miniere, marina ecc.). Con lo sviluppo dell'industrializzazione e con la modernizzazione del paese, però, questo arcipelago rientrerà tra gli interessi della Pubblica istruzione con la creazione, negli anni Cinquanta del Novecento, dell'"istruzione professionale statale" triennale accanto all'istruzione tecnica e liceale. Dopo gli anni Sessanta, grazie alla legge Sullo (1969) che permise l'accesso all'università di tutti gli studenti che avessero frequentato un corso secondario quinquennale, l'istruzione professionale di Stato aggiunse al triennio inizialmente previsto un ulteriore biennio, finendo, nonostante tutti i tentativi e le dichiarazioni del contrario, in parte per sovrapporsi, se non per ordinamento, certo per molti contenuti all'istruzione tecnica.

Con l'avvio delle Regioni negli anni Settanta, infine, si introdussero i centri per la formazione professionale regionali che avrebbero dovuto raccogliere l'eredità della vecchia formazione professionale non statale. Ma, forse, proprio perché non statali e certo anche per l'inefficienza di molte Regioni, tali centri non sono mai riusciti a guadagnare presso l'opinione pubblica nemmeno il prestigio all'istruzione professionale statale». Sorprendentemente la gerarchizzazione sociale che di fatto discendeva da quella formativa venne accettata se non addirittura condivisa anche da coloro che ne pagavano il prezzo più salato cioè dai ragazzi che terminata la scuola dell'obbligo entrano nel mondo del lavoro sapendo di non poter ambire a traguardi professionali in grado di cambiare la loro condizione sociale. Paradossalmente, dunque, proprio la democratizzazione del sistema dell'istruzione aperta a tutti si è rivelato lo strumento perfetto per perpetuare e sistematizzare l'immobilità sociale. Esso nelle parole di Bertagna:

«Mantiene, negandole, disuguaglianze formative inaccettabili tra Nord, Centro e Sud del paese; non riconosce e non valorizza la pari dignità educativa, culturale e professionale dei diversi percorsi scolastici che possono e devono portare ciascuno alla scoperta della propria eccellenza; cristallizza in una lunga durata un ordinamento e un'organizzazione del sistema scolastico che avrebbe invece dovuto cambiare a mano a mano che si modificavano i contesti etici, pedagogici, sociali, economici, tecnologici e culturali del mondo circostante».

Uno dei grandi temi odierni riguarda senza dubbio l'alternanza scuola lavoro e la necessità di avvicinare la scuola e le università a mondo del lavoro. Un'agenda dettata dalla considerazione di fondo che vi sia un'incompatibilità tra studio e lavoro. O si studia o si lavora e quando si inizia a lavorare dopo aver studiato magari fino alla soglia dei trent'anni prendendo un master o un dottorato si perde di fatto il diritto allo studio cosicché viene negata la possibilità di una riconversione professionale, con tutto ciò che di drammatico ne consegue in un modo che cambia a velocità mai vista. Questa dinamica segnala vittoria dei teorici dell'ozio creativo ovvero di coloro che sostengono che l'unico lavoro possibile davvero buono, in quanto formativo e affermativo della personalità di ciascuno, è quello che si fa affinché nessuno debba più lavorare. In effetti è ragionevole dedurre che dalla gerarchizzazione della educazione-formazione derivi anche una gerarchizzazione del lavoro. Da licei e università si accede ai lavori di serie A, ovvero innovativi e dirigenziali e via via scendendo fino al manualato cui si accede in assenza pressoché totale di competenze e che altro non è che un abisso di lavori manuali e ripetitivi senza alcun orizzonte che non sia il mero sostentamento.

Quanto esposto fin qui presuppone convinzione profonda che il lavoro sia estraneo alla stessa natura dell'uomo. Se da un lato è doveroso tentare di sostituire con macchine e robot, i lavori automatici, ripetitivi e alienanti, questo non significa che dalla natura umana possa

essere espulso ciò i classici avevano identificato come *ponos/labor* e che, dunque, esistano uomini autorizzati a praticare solo lavori da *ergon/opus*, ovvero di serie A o al massimo B. Quanto alla dialettica tra *ponos/labor* ed *ergon/opus*, essa è di origine eraclitea e implica due elementi inscindibili e complementari e che ogni individuo sia chiamato in ogni caso a impegnare tutto se stesso nel trasformare il *ponos/labor* in *ergon/opus*¹⁹³. A questo proposito, rileva Bertagna:

«Il problema, come ha sempre sostenuto la tradizione pedagogica, da Sant'Agostino alla Montessori, da Platone a Rousseau [...], è "accorgersi" di questo "essere" del lavoro, di qualsiasi lavoro si tratti. Scoprire o, meglio, essere aiutati dall'educazione e dalla formazione a scoprire perché (causa efficiente finale), quando, come e a quali condizioni di forma e di contesto anche il lavoro manuale più semplice sia, in positivo o in negativo per chi lo esercita, la miniera possibile a cui si accennava e nella quale *ponos/labor* e *ergon/opus*, in modi e intensità diverse, convivono. Questo è il vero, non adulterato significato dell'alternanza formativa e, dentro di essa, dell'alternanza scuola lavoro, dell'apprendistato formativo e ancora di più di un autentico sistema della formazione umana e professionale continua che accompagna tutte le età della vita¹⁹⁴. [...] Di *reskilling*, nel nostro paese, si parla nei libri, insomma, ma la realtà della formazione umana e professionale degli adulti è lontana anni luce da un sistema che lo assicuri»¹⁹⁵.

"Meritorietà" e "Meritocrazia"

Per capire come sia nato con l'unificazione del 1861 e come poi abbia potuto consolidarsi nel nostro Paese il rigido sistema fin qui descritto è necessario indagare alcune questioni fondamentali. La prima questione riguarda la natura stessa della democrazia e nello specifico il principio maggioritario quantitativo che in larga parte ne regola i processi. Secondo la teoria della "giuria di Condorcet", se esiste più del 50% di probabilità che un decisore scelga il meglio possibile, allora maggiore è il numero dei votanti, maggiore sarà la probabilità che si decida in tale modo. In quest'ottica il suffragio universale è prima di tutto uno strumento utile per sbagliare di meno¹⁹⁶, ma questo approccio non tiene conto che il postulato stesso della teoria si rivela fallace per la maggior parte dei problemi complessi, nei quali emergono i *bias* e le dissonanze cognitive. In realtà, dunque, la decisione della maggioranza su questo tipo di temi sarà probabilmente peggiore di quella presa da un gruppo, per quanto ristretto, di esperti. In sostanza sarebbe opportuno che nei processi decisionali di una democrazia che voglia scongiurare il rischio antico dell'anaclosi, vale a dire della sua corruzione ciclica¹⁹⁷ fossero sempre temperati il principio maggioritario quantitativo e

¹⁹³ G. Bertagna, Luci e ombre sul valore formativo del lavoro. Una prospettiva pedagogica, in *Atlante di pedagogia del lavoro*, a cura di G. Alessandrini, Milano, Franco Angeli, 2017.

¹⁹⁴ G. Bertagna, "Condizioni pedagogiche per non dimezzare il significato dell'alternanza formativa e dell'alternanza scuola lavoro", in *Formazione, persona, lavoro*, VI, 18, Bergamo, 2017.

¹⁹⁵ G. Bertagna, *Per un sistema educativo e formativo della persona. Autonomia, merito e pari opportunità*, in AA.VV. *Amici di Marco Biagi. Popolo ed élite. Come ricostruire la fiducia nelle competenze*, Venezia, Marsilio Editori, 2020, pp. 104-113.

¹⁹⁶ Già Aristotele scriveva che «la ricerca della verità è in un certo senso difficile e in un altro facile; ne è segno il fatto che nessuno è capace di coglierla adeguatamente né è possibile che tutti la manchino, ma ciascuno è in grado di dire qualcosa sulla natura, e preso da solo vi contribuisce in nessuna o in piccola parte ma da tutti i contributi presi insieme nasce una certa grandezza» (*Metafisica II*, 1, 993, a30-b4; cfr. anche *Metafisica IV*, 5, 1009b2).

¹⁹⁷ È noto, per esempio, che per Platone (riprendendo in parte Erodoto) la monarchia si trasforma in tirannide, l'aristocrazia in oligarchia e la democrazia in democrazia che, al posto di agire «secondo la legge», funziona «senza leggi» perché ridotta ad arbitrio della maggioranza. Stessa cosa per Aristotele. Anche per Polibio, poi, ci sarebbero due forme di governo del popolo, la democrazia e l'oclocrazia, vale a dire il governo della folla, del numero, contro il quale si erano scagliati ai loro tempi Socrate, Platone, Senofonte, Isocrate e Aristotele. Polibio vede proprio nel governo della folla, incostante, volubile, seducibile dalla scaltrezza dei demagoghi e irrazionale la causa della caduta di Atene,

quello epistocratico qualitativo, in modo da trovare un equilibrio tra il valore numerico della maggioranza e quello competenziale.

Il secondo aspetto da considerare, forse ancora più importante, riguarda la struttura piramidale e verticistica della nostra società, in contrasto a un modello poliarchico-autonomistica. In quest'ultimo caso, infatti, il vertice dei decisori è plurale cosicché l'autorità risulta essere distribuita tra i "corpi intermedi" della società stessa. In questo assetto autorità e decisioni affiorano quindi per meritorietà, in base alle competenze sviluppate dai membri negli ambiti sociali, professionali e culturali in cui ciascuno opera. Gli inevitabili conflittuali del "corpo sociale" vengono, perciò indirizzati verso obiettivi comuni da un "corpo politico" che fa sintesi tra le preziose diversità senza volerne in alcun modo normalizzare. O per dirla con il Bertagna:

«In questa impostazione, perciò, nessuna pretesa della politica e delle sue istituzioni di sostituire il criterio dei meriti personali con il potere politico che getta la spada del principio di maggioranza in ogni campo e, quindi, anche in quello del riconoscimento e della distribuzione dei meriti. I partiti politici, semmai, che competono tra loro per esercitare il potere nelle istituzioni democratiche, hanno tutto l'interesse a presentarsi come camere di coltura, compensazione e avvaloramento delle varie autorità e decisioni che si affermano sulla base di analisi di competenza nei diversi ambiti della dinamica sociale, professionale e culturale».

Nel caso invece della società piramidale-verticistica, il potere politico pretende di ordinare e omologare ogni istanza che provenga dalla vita sociale. In questo modo il criterio del merito lascia il campo all'azione di una classe dirigente che, secondo la logica dell'"uomo di sistema" paventata da Adam Smith¹⁹⁸, si erge a depositaria del potere di distribuire i meriti arbitrariamente, sfruttandoli poi per distribuire premi, cariche e prebende. Questo vertice è simbolizzato dal principe di Machiavelli o dal Leviatano di Hobbes. I tratti marcatamente statalisti della scuola italiana del cittadino e quelli non solo statalisti ma anche gerarchizzati e gerarchizzante della scuola dei lavoratori sono nati e si sono perpetuati grazie all'intreccio dei due fenomeni appena citati: una democrazia fondata sul principio della maggioranza anche quando tale maggioranza risultava espressa da una minoranza numerica e dall'altro la concezione piramidale-verticistica della società, regolata da una "classe dirigente" per natura sospettosa della società civile e delle sue istanze autonome. Sull'origine di questa condizione, ancora Bertagna rileva:

«Nelle elezioni del 27 gennaio 1861, su una popolazione di 22.182.377 italiani, gli aventi diritto al voto, maschi sopra i venticinque anni, che pagassero le tasse da 40 lire in su, furono 419.938 (meno del 2%). I votanti effettivi furono invece 239.583 (di cui 70 mila impiegati delle amministrazioni statali "obbligati" d'ufficio). Poco più dell'1% della popolazione. I voti validi furono addirittura 170.567. Meno dello 0,8%. Oltre il 99% della società fu dunque escluso dalla rappresentanza politica. Questa "maggioranza" politica elitaria e formale [...] abbracciò, per fare l'Italia e gli italiani, il modello centralistico di matrice napoleonica. E per tenere in piedi su

mentre considera la fonte della grandezza di Roma un governo misto dove le vecchie tipologie di governo (aristocrazia, monarchia e democrazia) si integravano virtuosamente, ruotando intorno a un perno stabilizzante, il Senato.

¹⁹⁸ A. Smith, *Teoria dei sentimenti morali* (1759), trad. it. a cura di A. Zanini, Roma, Istituto Enciclopedia Italiana, 1990, p. 318 (l'uomo di sistema «[...] Sembra immaginare di poter disporre i diversi membri di una grande comunità così facilmente come la mano dispone diversi pezzi degli scacchi sulla scacchiera. Ritiene che i pezzi sulla scacchiera abbiano come principio di movimento quello che la mano in prime loro, mentre nella grande scacchiera della comunità umana, ogni singolo pezzo ha un proprio principio di movimento, del tutto diverso da quello che legislatore può decidere di imprimergli»).

un fragilissimo vertice questa piramide rovesciata del consenso popolare, la ristrettissima “classe dirigente politica” non trovò nulla di meglio che fare ricorso all’uso pervasivo e spesso anche violentemente coercitivo dei suoi bracci operativi nello Stato: amministrazioni ministeriali, magistratura, carabinieri, esercito, scuola. Tra élite politica e amministrativa nacque così una simbiosi che non si è ancora perduta e che, anzi, con il tempo, ha visto sempre più soccombere la prima alla seconda. Alla fine, infatti, l’élite amministrativa, grazie alla sua esclusiva gestione delle istituzioni dello Stato, è divenuta di fatto anche il vero *dominus* del loro stesso governo. [...] Ma è pure un fatto, e non irrilevante, che ambedue provenivano da, o stimavano tale, soltanto una cultura di matrice aristocratica e fondiaria, forgiata, dalla metà del Cinquecento, nei ginnasi licei dei Gesuiti [...] Si radica sempre in questo humus la gerarchizzazione implicita o, peggio, rivendicata tra liceo classico e poi comunque tra i licei destinati a chi avrebbe potuto entrare nella “classe dirigente”, da una parte, e istituti tecnici, istruzione professionale e il lavoro, dall’altra. [...] La questione culturale diventava però anche socioeconomica. Come aveva compreso Cavour e soprattutto Cattaneo, lo sviluppo del paese doveva fondarsi sulla riqualificazione del lavoro agricolo, dell’artigianato, dell’industria grande e piccola, del commercio. [...] Accadde, invece, che chi era dedito a queste attività sia stato più invogliato a rincorrere come valore la cultura aristocratica da cui proveniva la “classe dirigente” politico-amministrativa».

Sulla base delle riflessioni del Bertagna non sorprende e non può risultare casuale che nei primi decenni del Novecento per accrescere il prestigio degli istituti tecnici superiori per l’agricoltura, il commercio e l’industria, lo Stato abbia scelto semplicemente di trasformarli in università (avvio dei politecnici e delle facoltà di Ingegneria, Agraria, Veterinaria, Economia e commercio, Scienze nautiche, ecc.) creando un paradosso che oggi più che mai grava sul nostro sviluppo come un macigno. Per il proprio tessuto produttivo la Germania diploma ben 800.000 ragazzi ogni anno negli istituti tecnici, mentre noi siamo fermi a 8.000, che peraltro trovano in fretta un lavoro remunerato equamente. In compenso, scrive Bertagna:

«Siamo il paese con il più alto numero di neet (Not in Education, Employment, or Training), di laureati sottoccupati o più a lungo disoccupati dopo la laurea e con il più alto mismatch tra la domanda di competenze del mercato del lavoro e offerta delle stesse maturate nei nostri percorsi scolastici e universitari. [...] Ed è così che un’originaria stragrande maggioranza di vigorosi italiani analfabeti e un’infima minoranza di classicisti si trasformò in una maggioranza omogeneizzata di avvocateschi retori del generico, incline al vittimismo, alla demagogia e al luogo comune»¹⁹⁹.

La scuola della “persona umana”: morfologia di un paradigma

Negli ultimi vent’anni scarsi il mondo che aveva dato origine al sistema scolastico italiano è scomparso, travolto da fenomeni epocali che ancora non comprendiamo del tutto. All’endemica crisi demografica che mette in difficoltà il welfare e gli equilibri tra vecchie e nuove generazioni si sono aggiunte le migrazioni inarrestabili causate dalla crisi mondiale e la *disruption* provocata dalla globalizzazione che ha costretto lo Stato a cedere parte della sovranità a organismi sovranazionali e un mercato sempre più pervasivo.

Infine l’avvento delle nuove tecnologie e in particolare della industry 4.0 (*physical computing*, *digital fabrication*, *internet of things* e robotica) e digitalizzazione diffusa che sta trasformando radicalmente tutti i settori della produzione oltre che quello sempre più decisivo della finanza.

¹⁹⁹ G. Bertagna, *Per un sistema educativo e formativo della persona. Autonomia, merito e pari opportunità*, in AA.VV. *Amici di Marco Biagi. Popolo ed élite. Come ricostruire la fiducia nelle competenze*, Venezia, Marsilio Editori, 2020, pp. 113-121.

A proposito della digitalizzazione della sfera produttiva, Bertagna scrive:

«I “mondi” finora tra loro separati sul piano dei luoghi fisici e degli stati psichici, sociali, economici e, soprattutto, culturali, rispettivamente dedicati all’elaborazione di progetti e innovazioni (la ricerca e la formazione), alla produzione degli oggetti (le fabbriche tipiche del Novecento), e alla vendita dei prodotti si sono accorciati fino a diventare circolari. Le stampanti 3D, realizzazione della benjaminiana profezia sull’infinita riproducibilità tecnica²⁰⁰, fanno miracoli e superano anche ogni problema di spazio. Una rivoluzione che sta trasformando i concetti e le pratiche di città, di scuola/università, di impresa, di mercato, di servizi, di arte, di cultura. [...]

In questo contesto, le tradizionali demarcazioni gerarchiche tra lavoro intellettuale e manuale, tra alto (dirigenti) e basso (esecutori) sul piano organizzativo, tra lavoratori autonomi e dipendenti, tra scuola/università ed extrascuola/extrauniversità (mondo delle imprese, dei media, dei servizi e delle dinamiche sociali) sfumano, nel merito, fino a confondersi [...] La collaborazione consapevole e l’apprendimento continuo rappresentano ormai, in tutti i campi e i tempi della vita, un’alternativa ai sistemi di gestione organizzativa gerarchici e autoritari, o anche solo “semi-rappresentativi” tipici del Novecento».

È evidente che se l’Italia non vuole rassegnarsi al proprio declino e al ruolo di cascame novecentesco la sfida da vincere è quella educativa posta dal nuovo paradigma. In proposito va detto che anche il programma europeo di Lisbona pur continuamente citato da più parti quasi fosse una formula apotropaica appare oggi ormai superato. Come insegnava già l’europeista ante litteram Rousseau, più che di uomini istruiti, avremmo bisogno di uomini maturi e capaci di giudizio²⁰¹. Persone, cioè, che grazie alle proprie conoscenze sappiano discernere il vero dal falso, il buono dal cattivo, il bello dal brutto e in ultimo il giusto dallo sbagliato, esprimendo così quelli che Kant chiama giudizi riflettenti²⁰², che esaltino la libertà e la responsabilità di ognuno sapendoli sintetizzare in un orizzonte di senso collettivo. È decisiva in sostanza la formazione integrale delle persone ed è qui che andrebbero indirizzati i grandi investimenti materiali e simbolici. Più che i titoli di studio – a proposito di cascami novecenteschi – servono quelle competenze che permettono di orientarsi e agire nella contemporaneità senza essere passeggeri inconsapevoli, e di farlo, per citare Bertagna «con il coraggio e la creatività necessari per reinventarsi in ogni età della vita, grazie a reti collaborative istituzionali e interpersonali che diventano motore di cambiamento personale e di reinvenzione professionale, sociale e culturale».

Nel quadro che viene definito del *lifelong learning*, oggi e a maggior ragione domani non sarà più possibile lavorare senza allo stesso tempo studiare e formarci e dunque la funzione stessa dell’insegnante deve cambiare. Esso dovrà sempre più vestire i panni del *gouverneur* teorizzato da Rousseau, capace di tracciare percorsi formativi personalizzati, stimolando la capacità critico-riflessiva dei giovani e fungendo da *trait d’union* tra reti familiari, sociali, culturali. L’unica via percorribile è quella che preveda delle riforme in grado riportare la barra del nostro paese sulla rotta per la verità emersa già a inizio millennio in seno al dibattito pedagogico ma mai veramente intrapresa. A dire il vero quella rotta non solo non è stata imboccata per mancanza della volontà politica e culturale, ma è stata in parte anche ritrattata

²⁰⁰ W. Benjamin, *L’opera d’arte nell’epoca della sua riproducibilità tecnica* (1936), trad. it., Torino, Einaudi, 1966.

²⁰¹ Rousseau, *Emilio*, cit., I, III, p. 309.

²⁰² I. Kant, *Critica del giudizio* (1790), trad. it. di A. Bosi, Torino, Utet, 1995, *Introduzione*, IV, pp. 102 ss.

senza che venisse proposta alcuna alternativa. I capisaldi di questa rotta sono efficacemente riassunti da Bertagna in 4 punti cogenti:

1. *«Non ridurre lo statale al pubblico, e viceversa.* Il vantaggio più rilevante che si otterrebbe non sovrapponendo i concetti di statale e di pubblico è quello di responsabilizzare sia lo Stato sia la società nelle sue interne articolazioni (in particolare le famiglie, le imprese, gli enti privati). Non tutto ciò che è statale, infatti, intendendo con questo ciò che è *gestito* dallo Stato, è anche qualitativamente, al di là della sua natura giuridica, autentico “servizio pubblico”. [...] Al contempo, non è certamente vero che le scuole promosse da enti privati siano di per sé “pubbliche” e svolgano un “servizio pubblico”, anche se spesso formalmente riconosciute tali dallo Stato con la “parità”.

2. *Ordinamenti uniformi ma flessibili.* Nel nuovo contesto, resta in ogni caso decisiva la competenza dello Stato di “governare” nel suo complesso il sistema pubblico d’istruzione e formazione, sia esso statale o non statale. Ciò significa essere in grado di stabilire con chiarezza ed essenzialità “le norme generali” che riguardano:

- a) l’identità e la natura dei diversi percorsi formativi che compongono l’intero sistema scolastico, specificando anche le attribuzioni istituzionali necessarie per identificarli e aggiornarli, distribuite, per Costituzione, tra Stato, Regioni, enti e privati;
- b) i livelli essenziali di prestazione [...];
- c) le conoscenze, le abilità e le competenze attese per gli studenti entro la fine dei percorsi formativi prescelti; non importa dove esse siano state acquisite, dentro o fuori le scuole [...]: ciò che conta è che la loro organica maturazione sia a mano a mano riconosciuta e certificata da competenti *gouverneur* [...] [mediante] un monitoraggio personalizzato dell’evoluzione delle conoscenze, delle abilità e delle competenze di ogni studente e, di conseguenza, anche spazi rilevanti per una flessibilità didattica e organizzativa oggi impossibile [...];
- d) i costi standard stabiliti per l’assicurazione dei livelli essenziali di prestazione richiesti alle scuole “pubbliche” (statali e non statali), con i relativi criteri di periodica revisione;
- e) i vincoli con cui attuare l’obbligo costituzionale di “istituire scuole statali per tutti gli ordini e gradi di scuola” e, al contempo, di non penalizzare non solo sul piano giuridico ma anche su quello economico chi opta per la frequenza di scuole non statali che, richiedendo e ottenendo la parità, sono a pieno titolo “pubbliche”;
- f) le modalità, infine, con cui lo stato “controlla” sia che si rispettino le regole di “governo” [...] sia i risultati di apprendimento ottenuti dagli studenti in ciascuna di esse, rendendo disponibili e trasparenti gli esiti dei suoi controlli. In questo modo, lo Stato può offrire alle famiglie e agli studenti stessi utili indicazioni per un esercizio sempre più responsabile della libertà di scelta educativa e anche, eventualmente, intervenire a ritrattare la parità per le scuole non statali che non meritino più di essere qualificate “pubbliche” [...]

3. *Dalla scuola amministrativa all’autonomia delle istituzioni scolastiche.* Lo Stato è chiamato a riconoscere che non è più storicamente suo compito dotarsi di una gigantesca struttura amministrativa per far penetrare “le norme generali” [...] Significa, per un verso, chiedere allo Stato di non gestire più con la propria amministrazione centrale e periferica le istituzioni scolastiche da lui istituite, ma di affidare questa responsabilità all’autonomia delle scuole stesse. Convincersi, insomma, che il sistema educativo di istruzione e formazione è un formidabile collante civile, sociale, etico, culturale ed educativo se, e solo se, è un’espressione viva e concreta della libertà e della responsabilità civili, sociali, etiche, culturali ed educative, esercitate dai singoli e dalle “formazioni sociali” che essi generano [...] I tempi, perciò, sembrano quasi aver urgenza [...] di

affidare, con un'apposita legge di "norme generali", la gestione delle scuole statali alle istituzioni scolastiche e formative stesse, chiedendo agli attori professionali (dirigenti, docenti, personale amministrativo), alle "formazioni sociali" dei territori (enti locali, parti sociali, mondo del volontariato e della cooperazione) e alle famiglie singole e/o associate la libertà e la responsabilità di incontrarsi da protagonisti per decidere la qualità quotidiana da generare nel servizio pubblico d'istruzione e formazione per le nuove generazioni [...] Che questa impostazione istituzionale fondata sull'autonomia delle istituzioni scolastiche e della libera scelta delle scuole da parte delle famiglie sia un'occasione per aumentare le disuguaglianze educative, come è spesso ripetuto da chi la respinge, pare più un pregiudizio da sociologia ideologica della seconda metà del Novecento che una valutazione corroborata da referenze empiriche. I paesi che l'hanno adottata raggiungono, infatti, risultati di equità e di giustizia educativa maggiori di quelli manifestati negli ultimi cinquant'anni dal nostro paradigma della statalizzazione"²⁰³.

Anche l'Ocse, del resto, ha rilevato che, se lo Stato è in grado di mantenere un ruolo strategico nel governo e nel controllo del sistema educativo e nella supervisione intelligente (cioè non burocratica) sull'*accountability* della gestione sociale delle scuole, le politiche che incoraggiano l'autonomia e la libertà di scelta delle famiglie, ma anche dei docenti e dei dirigenti, aiutano «i sistemi scolastici a fornire l'istruzione adatta a una popolazione studentesca diversificata, limitando il pericolo di segregazione sociale» delle fasce più deboli della popolazione²⁰⁴. [...] Parag Pathak, trentasettenne accademico del MIT di Boston di origini nepalesi, [...], ha verificato, addirittura, numeri alla mano, che il sistema delle *charter schools*, scuole che ricevono fondi statali ma hanno libertà di gestirsi come meglio credono, coinvolgendo imprese e finanziatori privati e potendo addirittura non applicare il contratto di lavoro dei docenti statali, ottengono, per gli studenti che le scelgono, risultati di apprendimento ed educativi migliori rispetto a quelli delle scuole statali. Soprattutto per i ragazzi che provengono da famiglie disagiate e straniere. Anche uno studio molto ampio del Center for Research on Education Outcomes dell'Università californiana di Stanford aveva confermato nel 2015 queste stesse evidenze empiriche.

4. *Riconoscimento della pari dignità dell'istruzione e dell'istruzione e formazione professionale.* [...] Recuperando la proposta di riforma in parte confluita nella legge 53 del 28 marzo 2003, si tratta di distribuire su quattro anni l'istruzione liceale, da un lato, e l'istruzione unitariamente tecnico-professionale, dall'altro, superando le barriere che le mantengono tuttora tra loro non permeabili. Al contempo, si tratta di restituire il segmento relativo all'istruzione tecnico-professionale superiore (18-21/22 anni), parallela all'università, per forza di cose molto intrecciata con le domande di competenze poste dai processi produttivi e organizzativi delle imprese e dall'evoluzione del mercato del lavoro.

Ancora di più, tuttavia, occorre provvedere allo sviluppo, importantissimo, del sistema duale ovvero della possibilità offerta a ogni studente di acquisire qualifiche professionali (3 anni), diplomi secondari (4 anni o 3 anni più 1), diplomi superiori (da 1 a 3 anni), lauree (3 anni), lauree magistrali (2 anni) e dottorati (3 anni) sia a tempo pieno (ma con forti esperienze obbligatorie di alternanza scuola lavoro a partire dai 14/15 anni) sia un apprendistato formativo di I e III livello (15-29 anni) nelle imprese [...] Il sistema educativo fondato sul sistema duale (acquisire tutti i titoli di studio tradizionalmente "scolastici" dai 15 ai 29 anni) in apprendistato

²⁰³ A.R. Berner, *Non scuola ma scuole. Educazione pubblica e pluralismo in America* (2017), trad. it. di F. Magni, Roma, Studium, 2018, pp 123 ss.

²⁰⁴ OECD, *School choice and school voucher: an OECD perspective*, 2017, p. 4, <http://www.oecd.org/education/School-choice-and-school-vouchers-an-OECD-perspective.pdf>.

formativo di primo e terzo livello si annuncia come sicuro e promettente pilastro per il futuro che viene [...] Il futuro del sistema scolastico della società globalizzata e digitale della quarta rivoluzione industriale che fa accomodare la “scuola normale” dalla finestra e che fa entrare, inaspettata, dalla porta una “scuola speciale” ancora ai suoi inizi, ma che, da subito, appare caratterizzata dalla sempre maggiore centralità educativa, culturale e professionale del lavoro. E, questo è il bello, di “qualsiasi” lavoro. Alto o basso che sia o che lo si pensi; in ogni caso “ben fatto”, al meglio possibile. “Qualsiasi” lavoro eseguito, in qualsiasi momento, come “un capolavoro” di sé e in sé. Perché, se così, per fare il verso a Simmel, da “qualsiasi” lavoro, perfino da quello “meno ideale”, si può e si dovrebbe essere capaci di gettare «un filo a piombo che attinge agli strati più profondi», tale da mostrare «che ciascuno dei suoi aspetti più particolari racchiude il significato dell’esistenza nel suo insieme e ne viene influenzato»²⁰⁵. Nella medesima prospettiva, in qualsiasi lavoro particolare si può e si deve «scoprire [...] il cristallo dell’accadere totale»²⁰⁶. Da qualsiasi lavoro si parta, si può e si deve poter riconoscere che esso è «un microcosmo atto a fungere da base di partenza per un gioco che lo lega a tutte le altre cose esistenti»²⁰⁷, cioè al macrocosmo. [...] Questo il compito di una scuola adatta ai tempi»²⁰⁸.

Titoli di studio e certificazione delle competenze

Come rilevano Schizzerotto e Barone ne *Sociologia dell’istruzione*, il ministero dell’istruzione del nostro Paese è nato prima della scuola che si proponeva di amministrare. L’atto con il quale lo Stato (il Regno di Sardegna) ha vocato a sé l’istruzione dei futuri cittadini italiani è infatti la legge 3725, recante “Ordinamento generale della pubblica istruzione” e promulgata 13 novembre 1859²⁰⁹, cioè un anno e mezzo prima dell’unificazione.

Per utilizzare le definizioni del Bertagna, dunque, a partire da quella data le “scuole della tradizione” vennero sostituite per decreto dalla “scuola amministrativa”²¹⁰, un passo che ancora oggi pesa su un sistema dell’istruzione nato con i geni del centralismo e dell’elefantismo burocratico.

Con quella legge il governo sabauda volle normalizzare le diverse forme d’istruzione già ben consolidate in modo che la scuola pubblica divenisse strumento per risolvere il proverbiale problema del fare gli italiani (dall’alto²¹¹) dopo aver fatto l’Italia. L’intento commendevole però si scontrò da subito con le limitazioni dettate dall’economia di scala e dalla ratio del canone dominante, che obbligavano a omologare programmi didattici e modalità amministrative delle scuole senza considerare le caratteristiche sociali e culturali dei diversi territori. Così se le scuole della tradizione erano sempre state rivolte all’educazione dei giovani, valorizzati nella loro

²⁰⁵ Dalla presentazione preparata da G. Simmel per la sua *Filosofia del denaro* del 1907 (Riportato in G. Poggi, *Denaro e modernità. La filosofia del denaro di Georg Simmel*, Bologna, il Mulino, 1998, p. 74).

²⁰⁶ W. Benjamin, *Sul concetto di storia* (1942), trad. it. di G.F. Bonola, Torino, Einaudi, 1997, p.116.

²⁰⁷ H. Hesse, *Il giuoco delle perle di vetro. Saggio biografico sul Magister Ludi Josef Knecht pubblicato insieme con i suoi scritti postumi* (1943), trad. it. di E. Pocar, Milano, Mondadori, 1983, pp. 10-11.

²⁰⁸ G. Bertagna, “Per un sistema educativo e formativo della persona. Autonomia, merito e pari opportunità”, in AA.VV. *Amici di Marco Biagi. Popolo ed élite. Come ricostruire la fiducia nelle competenze*, Venezia, Marsilio Editori, 2020, pp. 121-131.

²⁰⁹ M. Morandi, *La scuola secondaria in Italia. Ordinamento e programmi dal 1859 ad oggi*, Milano, Franco Angeli, 2014, p. 35.

²¹⁰ Le definizioni si devono a G. Bertagna, *La pedagogia della scuola. Dimensioni storiche, epistemologiche e ordinamentali*, in G. Bertagna, S. Uliveri (a cura di), *La ricerca pedagogica nell’Italia contemporanea*, Roma, Studium, 2017, pp. 35-44.

²¹¹ «Non bisogna dimenticare che l’impulso un Italia unita e libera è venuto dall’alto; e per lungo tempo verrà dall’alto, cioè a dire dalle classi colte, ogni buon impulso che valga ad assimilare e sanificare i vari elementi sociali». F. De Sanctis, “Le forze dirigenti”, 2, in *Il Diritto*, 4 febbraio 1878, p. 188.

individualità e nelle diversità delle ispirazioni ideali, la nuova scuola amministrativa si accontentò di perseguire una più modesta istruzione del cittadino.

In questo quadro, più o meno consapevolmente, gli insegnanti dello Stato cooperarono per decenni a quelle che era di fatto un indottrinamento funzionale al disegno politico del giovane Stato italiano. Persa del tutto fu, tra le altre cose, quella coincidenza tra gli studi secondari e lo svolgimento consapevole di un mestiere che per secoli era stata coltivata dalle corporazioni professionali tramite l'apprendistato.²¹² Nonostante le politiche statali inefficaci quanto roboanti in tema di istruzione-formazione, va detto che la scolarità crebbe notevolmente, spinta soprattutto dalle famiglie attratte dall'oggettiva elevazione socioeconomica degli istruiti rispetto ai non istruiti. Furono proprio le ristrettezze a spingere gli italiani verso la scuola, vista come un investimento dall'ottimo ritorno.^{213»214}.

Ripercorrendo rapidamente i passi fondamentali del nostro sistema dell'istruzione, vanno citati i decreti legislativi emanati nel 1922 e nel 1923, meglio conosciuti come "riforma Gentile", che sanciscono l'obbligo scolastico fino a 14 anni e per citare Bertagna aveva conferito all'apparato «un'impronta estremamente selettiva e classicistica»²¹⁵.

Un altro passo fondamentale fu compiuto in seno all'assemblea costituente allorché le forze democristiane e comuniste fecero approvare gli articoli 33 e 34 che sancivano, e tutt'ora sanciscono, la natura pubblica della scuola. La successiva stagione delle riforme non si presentò prima del 1962 quando nacque la nuova scuola media unica che sanciva un ulteriore passo verso la scolarizzazione di massa. Ma fu soprattutto il Sessantotto a cambiare il volto all'istruzione: proprio in quell'anno venne istituita la scuola materna statale mentre nel 1969 fu il turno di quella che Massagli definisce "liceizzazione" degli istituti tecnici e professionali tramite l'appiattimento dei metodi d'insegnamento, della semplificazione dell'esame di maturità e della liberalizzazione dell'accesso all'università. Gli asili nido comunali e il tempo pieno alle elementari vennero nel 1971, il diritto di assemblea degli studenti nel '73 e l'istituzione degli organi collegiali nelle scuole nel '74.

Dopo l'onda lunga di quella stagione di sconvolgimenti e riforme, il sistema dell'istruzione rimase uguale a sé stesso fino al 1997, quando l'approvazione della cosiddetta legge Bassanini (ma ancora di più il decreto del presidente della Repubblica sull'autonomia del '99) sancì l'inizio del passaggio da un sistema centralizzato a uno che riconosce, in ambiti rilevanti, l'autonomia gestionale ai singoli istituti. Infine, nel Duemila entrò in vigore la riforma Berlinguer che introdusse nelle università il "sistema del 3+2", ovvero di laurea triennale e laurea specialistica.»²¹⁶.

Il senso del valore legale del titolo di studio

Se può sorprendere che il centralismo burocratico del sistema scolastico si sopravvissuto all'onda antiautoritaria del Sessantotto, va tenuto presente oltre al contesto socioculturale dell'epoca anche quello economico. Suggerisce infatti Emmanuele Massagli:

²¹² Per una ricostruzione si veda la sintesi del testo di J. Dunlop, *English apprenticeship and child labour, a history, New York, MacMillan*, 1912 operata in M. Colombo, "Il valore dell'apprendistato e della formazione in ambienti di lavoro, oggi. Per una storia dell'apprendistato del lavoro dei minori di J. Dunlop", in *Bollettino ADAPT*, Modena, 24 giugno, 2019.

²¹³ A. Schizzerotto, C. Barone, *Sociologia dell'istruzione*, Bologna, il Mulino, 2006, p. 39.

²¹⁴ E. Massagli, "Valore legale dei titoli di studio e certificazione delle competenze", in AA.VV. *Amici di Marco Biagi. Popolo ed élite. Come ricostruire la fiducia nelle competenze*, Venezia, Marsilio Editori, 2020, pp. 133-135.

²¹⁵ G. Bertagna, *Lavoro e formazione dei giovani*, Brescia, La Scuola, 2011, p. 33.

²¹⁶ E. Massagli, "Valore legale dei titoli di studio e certificazione delle competenze", in AA.VV. *Amici di Marco Biagi. Popolo ed élite. Come ricostruire la fiducia nelle competenze*, Venezia, Marsilio Editori, 2020, pp. 135-136.

«La ragione è forse [...] prettamente economica: all'Italia del boom industriale occorreva forza lavoro sufficientemente istruita, in grado di eseguire senza eccessiva fantasia né autonomia le mansioni tipiche del post-fordismo, ancora organizzato per linee produttive standardizzate (e piuttosto alienanti). Similare la situazione anche nell'ambito del settore terziario, dove andava affermandosi la figura dell'impiegato, del tutto assimilabile, per grado di autonomia e responsabilità, a quella dell'operaio, dal quale si differenziava soltanto per il titolo di studio conseguito e il conseguente salario.

La scuola amministrativa, il diritto del lavoro difensivo post-Statuto e il generoso sistema pensionistico furono quindi diretta conseguenza (ma anche causa?) della linearità che contraddistingueva la società industriale e post-industriale, scandita da tempi sociali molto identificati e tra loro non comunicanti: formazione e istruzione all'inizio della propria vita (fino a 15 anni circa); "posto fisso" come operaio o come impiegato per i successivi 30, massimo 35 anni; una sostanziosa pensione, calcolata rispetto agli ultimi trattamenti salariali, per la restante parte della vita.

La scuola statale era diventata la corazza di "una mentalità e di un modo di educare i giovani fondati sul paradigma culturale, epistemologico, organizzativo e didattico della separazione", per il quale "chi studia [...] non deve lavorare, fare, operare con le mani. Chi lavora, per converso virgola non deve studiare continuare a studiare"²¹⁷». In effetti sin dagli anni '70 la scuola aveva assunto via via la struttura tipica della produzione: I giovani, ovvero la materia prima, vengono organizzati secondo un criterio (l'età²¹⁸) arbitrario, per quanto pedagogicamente accettato, e "lavorati" durante un orario scandito dalla campanella che ricorda la sirena che scandisce il cambio turno in fabbrica; il controllo di qualità è tarato su standard medi e uniformi lungo tutto il territorio, che di fatto emarginano tanto gli studenti peggiori quanto quelli migliori, che finiscono entrambi per essere scarti di produzione. Alla fine del percorso, il titolo acquisito non ha tanto il compito di certificare la competenza maturata, quanto quello di comunicare alla società e più nello specifico al mercato del lavoro che il prodotto finito incontra gli standard richiesti.

Il presupposto evidente affinché questa dinamica abbia un senso è il valore legale del titolo di studio, senza il quale la certificazione basata sul mero completamento di un iter piuttosto che sulle competenze acquisite perderebbe ogni autorevolezza. Questo meccanismo di validazione legale è inserito nel contesto dello "Spazio europeo dell'istruzione superiore" sancito dalla convenzione di Lisbona sul riconoscimento dei titoli di studio (1997), alla Dichiarazione congiunta della Sorbona (1998) e, soprattutto, al Processo di Bologna (avviatosi nel 1999). Come ricorda il Massagli poi «A partire dal 2008, per ogni qualifica rilasciata in Europa può essere identificato il corrispondente livello di EQF, ossia il quadro europeo delle qualifiche (European Qualifications Framework), che permette di confrontare le qualifiche professionali dei cittadini europei»²¹⁹.

Questo iter di validazione e standardizzazione dei percorsi formativi era forse adeguato al paradigma novecentesco nel quale la differenza tra i titoli di studio era determinata dalla scala gerarchica dei percorsi stessi più che dalle effettive competenze maturate. Nel mondo contemporaneo però non sono pochi quelli che lo reputano già di fatto superato dalle dinamiche del mercato del lavoro profondamente cambiato a causa del crollo dei sistemi sociali ed economici industrialisti, dalle inedite trasformazioni demografiche e dalla pervasività dell'evoluzione

²¹⁷ G. Bertagna, *Lavoro e formazione dei giovani*, La Scuola, Brescia, 2011, p. 43.

²¹⁸ «Nella maggior parte delle scuole vi è prima la separazione dei sessi, poi quella dell'età, all'incirca uniforme nelle diverse classi. È un errore fondamentale virgola che dà luogo a ogni specie di altri errori: e un isolamento artificiale che impedisce lo sviluppo del senso sociale». M. Montessori, *Opere*, Milano, Garzanti, 2018 edizione digitale, in particolare il volume: *La mente del bambino. Mente assorbente*.

²¹⁹ E. Massagli, "Valore legale dei titoli di studio e certificazione delle competenze", in AA.VV. *Amici di Marco Biagi. Popolo ed élite. Come ricostruire la fiducia nelle competenze*, Venezia, Marsilio Editori, 2020, p. 138.

tecnologica²²⁰. Nei processi di selezione del personale, il titolo di studio non basta più perché, diversamente da quanto accadeva in passato, le aziende non hanno bisogno di eserciti di profili standard, semmai individui creativi, flessibili, fuori dagli schemi e intraprendenti. Chiosa Massagli a questo proposito:

«È oggi assolutamente evidente non soltanto la distinzione tra certificazione formale e competenza effettiva, ma, soprattutto più profondamente, la differenziazione tra una concezione di merito scolasticamente intesa e una concezione di merito situata nel contesto lavorativo»²²¹.

L'anacronismo del titolo di studio nell'era delle competenze

A dire il vero il dibattito sulle competenze reali non è affatto giovane. Nel nostro Paese prese piede già a partire dagli anni Settanta, specialmente in seno alla gestione del personale, il primo comparto ad aver capito l'importanza di *skills* e di *expertise* come fattori di competitività del singolo lavoratore. Essi erano termini e concetti del tutto ignoti tra docenti e dirigenti scolastici dell'epoca, impegnati com'erano non tanto nella valorizzazione delle competenze dei singoli studenti, bensì nel conseguire i risultati richiesti dal ministero. Quella *disruption* viene descritta così da Massagli:

«L'avvento della cosiddetta società della conoscenza ha cambiato le carte in tavola. La parola "competenza" è entrata in tutti i discorsi e i progetti di riforma della scuola, tanto da associarsi ai vocaboli tradizionali del dizionario scolastico [...] alla linearità del secolo precedente era andata sostituendosi la discontinuità che ancora oggi caratterizza non più il mercato del lavoro, bensì i mercati del lavoro, definiti "transizionali" dagli osservatori più acuti²²² proprio perché contraddistinti da continui passaggi professionali, contrattuali, occupazionali. È la traduzione scolastico-lavoristica della fortunata definizione sociologica "liquidità" coniata da Zygmunt Bauman»²²³.

Ripercorrendo la traiettoria della storia industriale ci rendiamo facilmente conto di come ogni grande rivoluzione tecnica abbia comportato un altrettanto profondo mutamento delle pratiche e degli orientamenti pedagogici. La migrazione dalle campagne alla città avvenuta durante la prima rivoluzione industriale generò una grande domanda di formazione professionale, che non poteva essere soddisfatta né dagli ordini religiosi né dalle istituzioni pubbliche; la seconda rivoluzione industriale stravolse contenuti e durata dei processi di istruzione e formazione, mentre il boom economico e la terza rivoluzione industriale esaltarono la formazione tecnica e professionale mirata in buona sostanza alla fabbrica. Il Sessantotto, e il benessere diffuso, hanno infine sancito il diritto allo studio e riportato al centro dei programmi didattici anche l'insegnamento teorico.

Non è quindi in dubbio che la quarta rivoluzione industriale che stiamo vivendo – parliamo di industria 4.0, agricoltura 2.0, robotica, *internet of things*, *sharing economy*, *big data*, intelligenza artificiale, algoritmi predittivi, nanotecnologie, genetica avanzata – porti con sé un cambiamento del paradigma pedagogico. Non è lecito discutere se ci sarà un cambiamento di

²²⁰ Senato della Repubblica – 11A Commissione Lavoro, Previdenza sociale, *Impatto sul mercato del lavoro della quarta rivoluzione industriale*, Roma, 2017.

²²¹ E. Massagli, "Valore legale dei titoli di studio e certificazione delle competenze", in AA.VV. *Amici di Marco Biagi. Popolo ed élite. Come ricostruire la fiducia nelle competenze*, Venezia, Marsilio Editori, 2020, pp. 139-140.

²²² M. Tiraboschi, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Mercati, regole, valori*, Relazione al convegno annuale Aidlass (Udine, 13- 14 giugno 2019), pp. 53-54.

²²³ E. Massagli, "Valore legale dei titoli di studio e certificazione delle competenze", in AA.VV. *Amici di Marco Biagi. Popolo ed élite. Come ricostruire la fiducia nelle competenze*, Venezia, Marsilio Editori, 2020, pp. 140-141.

rotta, ma semmai quale sarà la nuova direzione²²⁴. Il cambio di paradigma in corso è ricostruito così dal Massagli che a sua volta si avvale di Bertagna e Tiraboschi:

«Il mercato del lavoro non si accontenta più di diplomi, ossia di certificazioni burocratiche, bensì richiede competenze, caratteri di professionalità²²⁵ dimostrate in azione, coscienti e contemporaneamente teoriche e pratiche. I mestieranti, esecutori del post-fordismo sono sostituiti dai professionisti dell'epoca 4.0. [...] Questa inedita centralità delle competenze trasversali di natura personale sta obbligando tanto il diritto del lavoro, quanto le scienze dell'educazione a rivedere le proprie linee di azione e se non a ripensare le proprie finalità²²⁶. Non c'è modo con le tradizionali tecniche didattiche, né mediante moduli scolastici conosciuti, di formare queste competenze. Non sono un "oggetto" che si può consegnare, né una nazione che si può memorizzare²²⁷. Al contrario, è una dimensione inevitabilmente personale che può essere fatta emergere, al massimo allenata, ma non cristallizzata in programmi ministeriali o sussidiari editi su tablet. In altri termini, non nelle aule, ma solo nell'azione possono consolidarsi quelle competenze così richieste dal mercato del lavoro»²²⁸.

L'alternanza formativa come must

Lo scenario che sta prendendo forma sotto i nostri occhi giustifica e stimola la crescita lenta ma costante di un metodo pedagogico fondato sull'alternanza formativa, ovvero su percorsi che contemperino attività d'aula, di laboratorio ed esperienze di lavoro svolte nelle aziende.

La scuola di oggi deve formare professionisti, ma soprattutto uomini e donne in grado di affrontare coscientemente la discontinuità e la fluidità del mercato del lavoro. L'apprendistato di primo livello²²⁹ e l'alternanza scuola lavoro²³⁰ sono due caposaldi dell'alternanza formativa in quanto rispondono esattamente a questa nuova esigenza, per la quale dimostrano totalmente inadeguate le vecchie lezioni frontali attorno alle quali ruota ancora la scuola italiana. Il metodo dell'alternanza formativa consente di fatto al maggior numero possibile di giovani di acquisire coscientemente le *soft (o life) skills*²³¹ ormai necessarie quasi a qualunque livello del mondo professionale.

Di fatto, però, la formazione integrale, ciò quella che prevede nozioni teoriche e preparazione pratica è resa impossibile dall'assenza quasi totale di prove sul campo, di momenti in cui "sporcarsi le mani"; la tipica esperienza scolastica in questo paese è fatta quasi sempre soltanto di nozioni generali astratte, di esercizi speculativi. Per dirla con Massagli «non mancano le occasioni di istruzione; sono invece sempre più rare le opportunità di educazione, luoghi di confronto e crescita

²²⁴ E. Massagli, "Valore legale dei titoli di studio e certificazione delle competenze", in AA.VV. *Amici di Marco Biagi. Popolo ed élite. Come ricostruire la fiducia nelle competenze*, Venezia, Marsilio Editori, 2020, pp. 141-142.

²²⁵ «La professionalità e la dimensione necessaria virgola non sempre riconosciuta e tutelata, per l'esplicitazione di qualsiasi lavoro, sia autonomo che subordinato nelle imprese». M. Napoli, "La professionalità", in *Il diritto del lavoro tra conferme e sviluppi*, Torino, Giappichelli, 2006.

²²⁶ Tiraboschi, *Persona e lavoro tra tutele e mercato*, cit. pp. 5-13.

²²⁷ G. Bertagna, "Saperi disciplinari e competenze", in *Studium Educationis*, vol. III, 2010, 2, p. 5.

²²⁸ E. Massagli, "Valore legale dei titoli di studio e certificazione delle competenze", in AA.VV. *Amici di Marco Biagi. Popolo ed élite. Come ricostruire la fiducia nelle competenze*, Venezia, Marsilio Editori, 2020, pp. 142-143.

²²⁹ Il riferimento è all'apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore x art. 45 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81.

²³⁰ Rinominata dalla legge di Bilancio 2019 "percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento" (PCTO).

²³¹ C. Ciappei, M. Cinque, *Soft skills per il governo dell'agire, La saggezza e le competenze prassico-pragmatiche*, Milano, Franco Angeli, 2014, pp. 135-160.

integrati nel tessuto di vita quotidiana»²³². In definitiva è oggi legittima affermare che le aziende, e in generale molti attori del mondo del lavoro, ricercano nei giovani delle competenze che non derivano dalla scuola o dall'università. Sempre più spesso, in altre parole, quello che si è fatto e si è vissuto durante gli anni dell'istruzione conta più di quello che si è studiato e imparato. Come rilevano Buratti, Casano e Petruzzo, sono stati compiuti tentativi anche significativi di creare un sistema di certificazione pubblica, ma a oggi essi paiono insoddisfacenti.

Tra tutti uno dei più importanti, per quanto esso stesso non risolutivo, è la creazione del sistema nazionale di certificazione delle competenze regolato dal decreto legislativo 13 del 16 gennaio 2013, in attuazione della legge Fornero di riforma del mercato del lavoro (legge 92 del 2012) e in adempimento a una specifica raccomandazione della Comunità europea²³³. È senz'altro difficile immaginare un futuro senza meccanismi di certificazione internazionale delle competenze formali (scuola), non formali (azienda) e informali (vita quotidiana) ma è altrettanto arduo ipotizzare che si possa raggiungere un obiettivo così ambizioso con delle procedure così complesse e burocratizzate come quella del 2013. Una soluzione ragionevole pare essere un sistema misto di validazione delle nozioni, delle capacità e delle competenze: per esempio Stato e Regioni potrebbero riconoscere certificazioni rilasciate da commissioni composte da esponenti delle imprese e docenti chiamati a testimoniare, rispettivamente, le competenze tecnico-specialistiche e le nozioni teoriche generali²³⁴. Quanto al valore legale del titolo studio, il suo superamento secondo Massagli:

«Avrebbe il merito di smascherare uno degli ultimi giochi di prestigio amministrativi ancora in grado di ingannare molti giovani e famiglie del nostro paese, urlando a tutti che il re (l'apparato ministeriale) è nudo (non riesce a garantire l'uguaglianza dei titoli di studio che dichiara di difendere)».²³⁵

²³² E. Massagli, "Valore legale dei titoli di studio e certificazione delle competenze", in AA.VV. *Amici di Marco Biagi. Popolo ed élite. Come ricostruire la fiducia nelle competenze*, Venezia, Marsilio Editori, 2020, pp. 143-144.

²³³ Per approfondimenti si rimanda a U. Buratti, L. Casano, L. Petruzzo (a cura di), *Certificazione delle competenze. Prime riflessioni sul decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13*, "Adapt Labour Studies e-Book series", 6, Modena, Adapt University Press, 2013.

²³⁴ E. Massagli, "Valore legale dei titoli di studio e certificazione delle competenze", in AA.VV. *Amici di Marco Biagi. Popolo ed élite. Come ricostruire la fiducia nelle competenze*, Venezia, Marsilio Editori, 2020, pp. 144-146.

²³⁵ E. Massagli, "Valore legale dei titoli di studio e certificazione delle competenze", in AA.VV. *Amici di Marco Biagi. Popolo ed élite. Come ricostruire la fiducia nelle competenze*, Venezia, Marsilio Editori, 2020, pp. 144-146.

Capitolo quinto

I protagonisti_ Interviste

Riccardo Aichner, PRESIDENTE AERSUD ELICOTTERI

Vedo grandi potenzialità ma vedo anche che le cose vanno molto male. Ciò che mi preoccupa è che non riesco a intravedere dei segnali di miglioramento.

Perché così pessimista, Ingegnere, lei che è noto per essere una persona solare?

È un problema di mentalità. Occorrerebbe più *soft power* basato sull'educazione civica, sull'onestà di base nelle relazioni e nella politica, con una visione chiara del futuro e una capacità di metterla in atto.

Come vede i nostri politici?

All'estero vengono considerati come dequalificati, spesso incompetenti e con bassi standard etici. All'estero, quando si pensa all'Italia, si pensa alla bellezza, alla storia, alla cultura, ma anche alla corruzione, non solo finanziaria, e alla disonestà. Basta leggere le lettere di Alcide De Gasperi alla moglie per capire la levatura morale che servirebbe anche oggi.

Dal tempo di De Gasperi a oggi le cose sono cambiate?

Sì, diciamo che siamo passati da De Gasperi a Razzi.

Usciamo dalla metafora...

Nel mondo ci siamo promossi a livello individuale, dove spesso eccelliamo, non a livello di nazione e soprattutto non di comunità. Oggi, invece, nel mondo funziona solo quello che è organizzato e organizzato bene. Un dato mi sembra certo, non governiamo il sistema. Pensi all'Europa. La gente che mandiamo a rappresentarci spesso non ha un adeguato valore, come non ha valore l'Europa nella testa di chi la svaluta con stupidi slogan. L'alternativa, per i Paesi europei, è quella di andare alla deriva ognuno per conto proprio, oppure di unirsi e rafforzarsi e avere voce in uno scenario mondiale dove pesano i grandi sistemi/Paese, ricchi e tecnologici o le grandi Nazioni in forte sviluppo.

In che senso?

Siamo sicuri di mandare la gente giusta in Europa? È una domanda che dovremmo porci, perché è in Europa che si giocano ormai le partite decisive le cui conclusioni calano poi nella nostra vita quotidiana. Dobbiamo quindi presentarci con le persone capaci, che sappiano almeno le lingue straniere (ride) e quindi combattere per avere il giusto peso, il riconoscimento e l'apprezzamento delle istituzioni europee.

Mario Draghi mi sembra però molto giusto. Un profilo sovraistituzionale.

D'accordo, ma di Draghi non ce ne sono tanti, purtroppo. E non è la media statistica del *civil servant* italiano. Ecco, se potessi fare una sintesi direi che Mario Draghi rappresenta il nostro *soft power*, quello a cui dobbiamo tendere. Il problema sta altrove, ahimè.

Dove sta il problema?

Mia nonna nacque nel 1880 in provincia di Trento. Fino al 1918 è stata cittadina dell'Impero Austroungarico. Nel testamento lasciò scritto a noi nipoti: «Siate bravi cittadini». Occorrerebbe che anche oggi i cittadini pensassero a questo.

Avete rispettato le sue volontà?

Le posso dire che ci pensiamo spesso. Mio padre è stato ufficiale pilota durante la Seconda guerra mondiale, impegnato in molte missioni pericolose che sono risultate cruciali. Poi ha fondato un'azienda che ha avuto successo. E soprattutto era sinceramente democratico. Anche io lo sono, ma con gli anni penso che per certe cose l'Impero di mia nonna funzionasse meglio della nostra democrazia.

Mi sembra che ci stia girando attorno. Dove sta il problema, ingegner Aichner?

Un problema sta nella mancanza di valorizzazione dei singoli che meritano, cosa che risulta una sconfitta per l'Italia. Abbiamo ingegni imprenditoriali e scientifici di primo ordine, che si affermano all'estero nonostante e spesso contro il sistema del nostro Paese. Il nodo principale risiede nella scarsa qualità politica che a sua volta dipende dai nostri singoli comportamenti come cittadini ed elettori (vedi, per esempio, nella tv di oggi, il trionfo della cafoneria, della maleducazione e della prepotenza. E anche qui i primi a sbagliare siamo noi che la guardiamo, mentre i nostri figli pensano che sia un esempio comportarsi così).

Che cosa servirebbe fare?

È il sistema che dobbiamo cambiare. Occorre una riqualificazione della politica, un'educazione a favore della cittadinanza a non accettare più l'incapacità, l'illegalità e la corruzione. E a distinguere un discorso serio da uno demagogico. Ma soprattutto occorre una progettualità, una vision: chi siamo? Che cosa vogliamo essere? Dove vogliamo essere tra vent'anni?

Per riuscirci servono ancora i partiti come li conosciamo?

Non ne sono sicuro. Di certo servono molto a loro stessi e poco alla collettività. Rappresentano un sistema di potere che è diventato un'agenzia di collocamento. Guardi la quantità di commissioni, di gruppi, di società partecipate che vengono rimpinzate di gente dei partiti che serve a poco ma che altrimenti non saprebbe dove andare e per di più costa una parte rilevante delle tasse dei cittadini. Aumentano la burocrazia, rallentano le decisioni, le esprimono in maniera spesso errata. Di certo non è una situazione utile ai cittadini, ma forse solo a loro stessi. Si è realizzata la premonizione di Amiel del 1870 relativa all'imbarbarimento della democrazia.

Perché allora continuano a esistere i partiti?

Perché siamo prigionieri della retorica. I partiti sono come ogni cosa, se hanno avuto un senso in un momento non è detto che lo abbiano in un altro. E dirlo non è un assalto alla democrazia ma solo un modo di pensare come le cose possano migliorare, creando un Paese più giusto e più positivo. Oggi siamo diventati il Paese dei cavilli, dove il buon senso non riesce più a prevalere e la deresponsabilizzazione va alla grande.

C'è un problema di giustizia?

Enorme. Ma solo in parte per via della Magistratura, molto per il sistema delle leggi fatte male e in gran numero da una politica inadeguata. Quindi viva i cavilli e le interpretazioni contraddittorie. In questo la penso come Indro Montanelli: con un sistema di leggi come il nostro, i magistrati dovrebbero essere bravissimi. A districarsi, usando molto il buon senso. Però è un fatto che la giustizia spesso non funziona e questo crea un senso di iniquità e frustrazione nella gente, alimenta il populismo e potrebbe creare cose anche peggiori. Quello della giustizia è un elemento che non invita certo a vivere e a investire in Italia, cosa di cui avremmo invece molto bisogno. Lo stesso vale per i sindacati, che fanno politica anche loro e che sembrano voler stare più dalla parte loro che da quella dei cittadini che dovrebbero tutelare. Ripeto: siamo vittime di retorica e autoreferenzialità.

Qualche lato positivo lo vede?

Certo che lo vedo. Per esempio l'accoglienza degli italiani all'estero è ottima. Siamo stimati e valorizzati, sia da parte delle persone colte, sia da parte dei ceti popolari. Inoltre, i nostri asset sono ineguagliabili e in molti casi unici: il paesaggio, il patrimonio artistico e culturale, lo stile di vita. Su

questo occorre puntare risolvendo gli aspetti che dicevo e che minano le possibilità incredibili che potremmo esprimere.

Da cosa dipenderà il nostro futuro?

Dall'integrazione con l'Europa e i suoi standard. Se avverrà il costo sarà alto ma ci sarà progresso, se non avverrà il declino è inevitabile e sarà a quel punto irreversibile. E parlo di integrazione non solo finanziaria e politica ma culturale, nel senso tedesco di *kultur*, cioè di civiltà, di valori profondi.

Ma davvero lei vede possibile integrarsi con un popolo dove la luna è un cavaliere e il sole una signorina? Andiamo...

(Ride). Certo, le distanze ci sono e non sono solo letterarie. E l'Europa non è solo la Germania. Integrarsi però non significa sottomettersi ma significa fare un'osmosi tra le cose migliori proprie e quelle degli altri. Forse è anche un tema generazionale, come dimostra quello che avviene nelle aziende familiari adesso, dove si stanno scegliendo manager esterni e quindi abbandonando la mentalità familistica. È un cambiamento di paradigma culturale, che ha bisogno di tempo anche se purtroppo non ne abbiamo.

In tutto questo il sistema finanziario gioca un ruolo fondamentale. O no?

Decisivo, direi. Credo che dopo le ultime esperienze drammatiche il sistema bancario sarà chiamato a valutare con attenzione i progetti da finanziare, scegliendo quelli che danno garanzie di qualità e profili di irrepremissibilità, ovvero basandosi sulla credibilità di chi li propone.

Non è sempre stato così, dunque?

Direi proprio di no. Si è avuta l'impressione, confermata dai fatti, che spesso le banche facessero più politica che business - veda il caso Alitalia - e che seguissero più interessi particolari che non vantaggiosi per la buona economia.

Lei è un esperto di aviazione. Come finirà l'affaire Alitalia?

Credo che finirà male. Penso che Alitalia, tra politica invadente, sindacalismo irresponsabile e *poor management*, sia arrivata al naturale epilogo. Del resto non so a che cosa serva e che senso abbia oggi una compagnia di bandiera. Bandiera di che cosa, poi, oggi che i confini si aboliscono e la globalizzazione disloca aziende italiane a Singapore e americane in Cina? Oggi servono solo servizi efficienti e sostenibili che mettano al centro il cliente o meglio, nel mio sistema di valori, il cittadino.

Concludiamo?

Dobbiamo reagire a questo degrado ritornando all'educazione, all'impegno personale, alla responsabilità individuale, al rispetto degli altri e della cosa comune. Forse non è un pensiero che risponde ad un certo criterio di democrazia ma penso che sia l'unica salvezza per l'Italia. Avremmo così un sistema politico, economico, sociale e culturale migliore che permetterebbe a noi italiani non solo di rimanere in Italia, ma anche di prosperarci con orgoglio, raggiungendo gli standard che sono alla nostra portata, oltre che, ne sono sicuro, nei nostri desideri. Molti italiani, infatti, valgono molto di più del Paese che si ritrovano. Una bella sfida per chi la vorrà interpretare.

Paolo Ainio, FONDATORE BANZAI, PRESIDENTE EPRICES

Agli albori del digitale, nel 1989-90, anche in Italia c'era una pulsione a cambiare il mondo. C'erano belle idee che si credeva sarebbero poi diventate fatti. Era una fase idealista, qualcosa che avrebbe cambiato i destini del mondo e che si basava molto sull'iniziativa personale. In quegli anni in Italia le cose erano simili a molti altri Paesi del mondo. Poi è arrivato l'entusiasmo dei mercati finanziari, che ha dato ingiustificate risorse ai sogni. Ed è avvenuto il grande crollo del 2001. Poi il digitale è divenuto parte della vita normale, con un gap di velocità tra la dimensione ideale e gli uomini che volevano realizzarla, perché è dal "materiale umano" che inizia il cambiamento. Ecco, in alcuni casi tutto questo è stato aiutato o addirittura forzato da leggi e interventi, in altri l'opposto: ostacolato da chi si sentiva minacciato. «Ecco, noi siamo qui, siamo un caso di scuola, come si dice».

Dove siamo, per la precisione?

Nel 1999 eravamo uguali agli altri paesi. Nel 2009 eravamo sette anni indietro. Nel 2019 saremo cinque anni indietro.

Perché?

Perché il Paese ha un'identità gommosa. Qui è difficile fare interventi tali da vedere i risultati nell'arco di una vita. Per i miei figli sarà normale non guidare ma essere portati in giro. Google però non nasce a caso in California. C'è un contesto, ci sono risorse, c'è la volontà. Non è genetica, ma una condizione.

In Italia non c'è?

Non così, almeno. L'autorità inglese si è resa disponibile a modificare le regole per la sperimentazione. Da noi sarebbe possibile? E quanto impiegherebbe? Prenda la diatriba fra tassisti e Uber.

Non è semplicemente una questione di gestione della transizione?

Per gestirla basta senso pratico: sono pochi, si crea un fondo per salvaguardare le licenze e si apre il mercato.

Perché non succede allora?

Perché la politica lavora in un'altra direzione, conservativa, diciamo, come in banca.

Vale anche per le banche?

Direi di sì. Guardiamo al mestiere della banca oggi. Presta denaro e questo non è un ruolo in discussione. Poi lo gestisce e questo, invece, sta diventando inutile alla luce della disintermediazione. Infine gestisce gli investimenti, ma se oggi questa gestione passa dagli uomini diminuisce drasticamente la redditività. Gli ultimi due aspetti sono people intensive. Esatto, per questo c'è reattività.

Quindi secondo lei in Italia il ritardo non è un tema infrastrutturale?

No, vent'anni fa era così. Oggi è un tema culturale. Basato su due assunti.

Quali?

La gerontocrazia, visto che i dirigenti italiani hanno in media vent'anni più dei loro omologhi europei. E la burocrazia, che obnubila le coscienze perché è un processo che non ha attinenza con la realtà ma il solo fine di giustificare la sua esistenza. Si dice che la burocrazia sia inevitabile in un sistema complesso. Non so se sia inevitabile. So che è un'ipoteca enorme e un vincolo anche al tema del rischio.

In che senso?

Il nostro sistema Paese, sia nelle intenzioni sia nella prassi, ha una propensione al rischio bassissima. Assume sempre una posizione di rendita, è un capitalismo di rendita che sceglie infatti le obbligazioni alle azioni. È l'opposto del sistema californiano, dove si celebra l'alto rischio, il capitale di rischio. L'esperienza di Virgilio mi ha insegnato tanto, anche se eravamo molto giovani.

Come la sintetizzerebbe?

Per cinque anni siamo andati a cercare soldi, dopo aver investito le nostre eredità familiari. Ci ignorarono tutti. Poi, quando arrivò il successo, arrivarono tutti.

Capita.

Sì, capita da noi. In altri Paesi con culture omologhe c'è stato un intervento legislativo. Per questo i gestori dei fondi investono ancora in Inghilterra, in Francia e altrove ma non qui.

Nella politica però dei cambiamenti ci sono stati. Criticabili ma indiscutibili.

È vero. Negli ultimi anni sono arrivate forze nuove, molto criticabili, ma che hanno avuto successo. Ora siamo al rigurgito, che però accade non solo per motivi politici ma anagrafici e sullo sfondo di una spinta globale. A mio avviso ci sarà qualche semestre di lassismo ma poi la fase di cambiamento riprenderà, perché l'esigenza di innovazione è troppo forte, non si può fermare.

E la scuola in tutto questo che ruolo avrà?

Io sono un sostenitore della scuola pubblica, ma penso che la nostra scuola sia come le banche. Alcune sue funzioni sono essenziali, altre superate, non adeguate, non aggiornate. Il rischio quindi è che l'evoluzione della didattica non segua il processo della società e della realtà. Basta pensare ai libri di testo.

I libri di testo?

L'editoria scolastica vale un quarto del mercato editoriale italiano. In termini di fatturato significa circa 600 milioni di euro annui che potrebbero essere sostituiti con costi quasi nulli ricorrendo al digitale. Con un costo ridicolo per le famiglie. Anche qui è solo un tema di gestione della transizione, perché la direzione è obbligata.

È contrario ai libri di carta, dunque?

No, ma le possibilità di uno strumento didattico digitale sono imparagonabili a quelle di un libro.

Però dai libri si impara.

S'impara dall'esperienza, non dalla carta. E poi oggi la didattica è come la società, è interazione.

Se fosse il consigliere del presidente del Consiglio che cosa suggerirebbe?

Lavorerei sulla divisione dei ruoli: la politica la fanno i politici, la giustizia i magistrati. Poi cercherei di lavorare sui media, forse per la mia storia. Cercherei una relazione tra media e politica.

Oggi non la vede?

In Italia la politica è nemica dei media mentre in Usa è alleata. Per unirle occorre ripensare non a un sostegno o a un intervento ma a un modello di business sostenibile. L'informazione deve essere indipendente ma se per scrivere 24 articoli all'anno devo pagare 500mila euro, non posso farcela. Mi dispiace.

Marco Alverà, CEO SNAM

Ormai da diversi anni in Italia discutiamo dei costi del non fare, stimati in circa 600 miliardi di euro da qui al 2030 per la carenza, l'inadeguatezza o il mancato sviluppo di infrastrutture strategiche, da quelle tipiche come strade, ferrovie o logistica a quelle 2.0 come le connessioni superelevate.

È un Paese immobile?

Noi di Snam abbiamo un'esperienza diversa. Pensiamo di essere tra gli "esperti del fare", con un miliardo di euro all'anno di investimenti, mille cantieri aperti e duemila fornitori. Lavoriamo in tutto il paese: nel quinquennio 2017-2021 investiremo oltre un miliardo nel Mezzogiorno. Nel tempo siamo diventati soprattutto "esperti nel fare bene", anche grazie all'adozione delle migliori pratiche nel governo societario e nella compliance: in 75 anni di attività siamo riusciti a realizzare oltre 32mila chilometri di metanodotti sul territorio italiano senza mai incontrare grandi problemi.

Oggi però assistiamo a un cambiamento nella società. Sempre più coinvolta, ma sempre meno fiduciosa nei confronti delle cosiddette élite, ovvero autorità, istituzioni, stampa, esperti e aziende.

Vero, è un trend che vediamo in Italia, in molte nazioni europee quali Spagna, Germania, Gran Bretagna, e che è sicuramente protagonista negli Stati Uniti. Questa "disintermediazione" delle figure decisionali è sicuramente un'evoluzione scomoda per chi cerca di fare, perché porta a una maggiore difficoltà nel costruire il consenso e nel realizzare opere infrastrutturali.

È forse questa stessa partecipazione diffusa a essere un problema?

Credo che rappresenti anche un'opportunità. La presenza di un numero sempre maggiore di persone che vogliono partecipare in prima persona ai processi decisionali è il modo migliore per avere una democrazia funzionante e un'economia che diffonda i benefici in modo equo. Il nuovo trend premierà chi saprà cambiare il modo di fare impresa coinvolgendo direttamente queste nuove forze.

Come devono attrezzarsi le imprese per riuscire a fare in questo nuovo contesto?

In primo luogo potenziando la comunicazione e ponendosi non come un'autorità ma come un soggetto in grado di ascoltare. Occorre inoltre consolidare i rapporti con il territorio, per capire come coniugare gli interessi degli azionisti con quelli delle comunità locali. E bisogna trovare il modo di recuperare la fiducia ormai venuta a mancare, tessendo un rapporto che vada oltre i reciproci bisogni di breve periodo. Un ingrediente fondamentale su questo fronte è la *fairness*, l'equità, nel mondo del lavoro; un concetto di grande rilevanza che andrebbe rivisitato in questo contesto così frammentato e polarizzato.

Se si lavora in un ambiente fair si lavora meglio?

All'interno dell'azienda, la percezione di un ambiente equo libera energie, collaborazione e creatività; può consentire alle persone di lavorare insieme in modo più fluido – essenziale in un momento di così rapida discontinuità tecnologica - e di ottenere dei risultati che nessun bonus potrà mai garantire. Questa è per me un'osservazione di grande interesse poiché la differenza tra giocatori di squadra e lavoratori demotivati è tutto. Il lavoro e la qualità delle persone è sempre più un fattore decisivo per il successo di lungo periodo delle nostre aziende e di tutto il nostro sistema Paese.

E da fuori, come viene vista un'azienda fair?

Per l'azienda la *fairness* ha un ruolo chiave per costruire o ricostruire rapporti di fiducia con il territorio. Un'azienda fair è un'azienda sulla quale si può contare, che prenderà le decisioni che influenzano comunità e territorio tenendo conto di quello che è giusto, e non solo quello che è facile, profittevole e veloce.

Tutto giusto, ma in concreto mi fa degli esempi di comportamenti fair?

Per consolidare la nostra capacità di fare, in Snam lavoriamo su molti fronti. Ci proponiamo di coniugare l'eccellenza nel core business, anche attraverso iniziative di ricerca e sviluppo a sostegno del ruolo del gas nella decarbonizzazione del Paese, con il potenziamento del dialogo e del rapporto

con il territorio. Abbiamo recentemente costituito la Fondazione Snam, che promuoverà iniziative a favore delle comunità nelle quali operiamo. Poi puntiamo molto sulle competenze, sia nostre sia dei nostri stakeholder. Per esempio, abbiamo lanciato un programma di alternanza scuola-lavoro che coinvolge circa 500 studenti delle scuole superiori in tutta Italia, con un focus particolare sul Sud. Ancora, in Snam incontriamo spesso i nostri fornitori, cerchiamo di aiutarli nella loro attività. Stiamo anche dando vita a una academy, un centro di eccellenza di formazione manageriale e tecnica che coinvolgerà i nostri partner.

Tutto ciò paga?

Dal nostro osservatorio constatiamo che le aziende che investono sulle persone e in innovazione sono quelle con maggiori probabilità di successo, mentre quelle più attente ai risultati di breve periodo sono inevitabilmente destinate a soccombere.

L'equità come vantaggio competitivo per l'azienda. Un concetto interessante.

È un principio che noi portiamo avanti, in primis, agendo sulla nostra cultura aziendale, per rimuovere dalle nostre regole e dai nostri processi tutto quello che è poco chiaro, mal comunicato, o che limita il fluire di idee e informazioni; in secondo luogo dando priorità al benessere dei nostri dipendenti attraverso un programma di welfare che includerà famiglia, salute, risparmio, *giving back* (giorni retribuiti di volontariato) e banca delle ore solidale, ovvero la cessione a titolo gratuito delle ferie a colleghi per consentire loro di assistere i figli minori che necessitano di cure. Non ultimo, lo facciamo creando un ambiente che consenta al nostro management di prendere decisioni che non siano le più sicure o le più remunerative, ma le più giuste per il maggior numero di persone, convinti che questo sia il modo migliore di costruire valore sostenibile nel lungo periodo.

Sintetizzando come vede l'impresa del XXI secolo?

Il mestiere dell'azienda è cambiato radicalmente: da entità che decide e realizza deve diventare capace di creare connessioni tra azionisti, lavoratori, fornitori, comunità. E questa è una sfida complessa ma affascinante.

Piero Antinori
Presidente onorario Marchesi Antinori

L'Italia è un Paese straordinario, da tutti i punti di vista. Non solo si distingue nel mondo per la creatività, ma anche per l'imprenditorialità. In Italia ci sono piccole aziende quasi sconosciute che fanno cose straordinarie. E poi c'è il territorio, le risorse storiche, uniche.

Tutto bene, quindi.

No, non tutto. Sotto questa realtà c'è un Paese bloccato, che non ha saputo sfruttare i vantaggi della globalizzazione e del digitale. Al contrario dei Paesi che li hanno agganciati, che hanno avuto enormi vantaggi. Il caso di Firenze è emblematico.

Qual è il caso Firenze?

Per oltre due secoli, Firenze ha proiettato luce in tutto il mondo. Presentando una concentrazione di genio e di geni da tutti i punti di vista. Da Leonardo a Machiavelli, Giotto, Brunelleschi, fino a Galileo. Impossibile ricordarli tutti.

Capitale della cultura.

Cultura e scienza, ma anche economia. Il fiorino era il dollaro di allora, il cambio dell'oro veniva fatto qui. Le famiglie di banchieri fiorentini, come i Bardi e i Peruzzi, prestavano denari ai sovrani europei come Enrico III.

Poi arrivò la peste nera, nel 1348.

Già, ma la vera malattia, in Italia, deriva da un assetto istituzionale e politico che non è all'altezza. Sembra che gli italiani non ci credano, così si sono cristallizzati nelle burocrazie, nelle lobby. Nel complicare tutto. E questo blocca lo sviluppo, la creatività, la passione. Eppure la ricostruzione del Dopoguerra, per esempio, dimostra che quando c'è bisogno le cose si fanno. Bene e in fretta. In quel momento tutto è stato più facile, mentre adesso è più complicato.

Perché è più complicato?

Perché da un lato ci sono gli interessi particolari e dall'altro quelli generali. Per esempio, di quelli delle Regioni e quelli del potere centrale, che pare spesso non esserci. È come se l'interesse locale prevalesse sempre su quello centrale. Mentre dovrebbe essere il contrario.

Da dove si potrebbe iniziare a cambiare?

Bisognerebbe iniziare dalla scuola. Credo che tutto nasca lì, oltre che dalla famiglia. Io l'ho fatta prima del 1968. Aveva grandi pregi e alcuni difetti. Dopo i difetti si sono ingigantiti.

E i pregi?

Diminuiti (sorride). Oggi non solo si dovrebbe lavorare sulla didattica ma anche sul prestigio sociale.

Lei gira il mondo per lavoro e per vocazione personale. Come ci vedono all'estero?

Abbiamo lavorato tantissimo e molto bene negli ultimi quarant'anni. Siamo passati da un Paese di pizza e mandolini a un Paese di qualità, il made in Italy ha un'immagine fortissima. Oggi siamo ai vertici nel design, nel food, nella moda, nella meccanica. Il tema della certezza del diritto, però, ovvero di una giustizia veloce, è cruciale. Serve per attirare gli investitori ma anche per essere un modello. Non solo di efficienza, ma di attrattività. Gli investitori amano l'Italia e apprezzano gli italiani, ma se devono confrontarsi con la nostra burocrazia, ci pensano due volte. Difficile dargli torto.

Quindi è come se fossimo divisi?

La nostra immagine è consolidata e invidiabile. Al tempo stesso alcune cose non convincono. E guardi che non parlo solo del made in Italy ma proprio dell'*italian lifestyle*, che nasce anche dalle piccole cose di qualità che facciamo tutti i giorni. I ristoranti italiani all'estero hanno successo dovuto a uno stile informale ma elegante, a cibo non elaborato ma di gran gusto e altissima qualità, quindi molto sano. Nella ristorazione siamo gli ambasciatori del vino e dei prodotti d'eccellenza.

Questo aspetto continua a funzionare quindi?

Ovviamente si potrebbe fare di più, ma funziona. Il problema è che se pensiamo all'Italia come meta turistica, allora, c'è da fare molto. Le presenze in Italia, per esempio, oggi vanno abbastanza bene, ma anche perché gli altri Paesi che rappresentano mete tradizionali hanno avuto una batosta. E qui si torna al punto. L'accoglienza italiana infatti non è all'altezza del Paese e delle sue ricchezze, e spesso si basa sull'improvvisazione e non sullo studio e la preparazione. Questo è un aspetto che dal punto di vista politico non è mai al centro del dibattito.

Lei però sembra ottimista.

Lo sono di natura, ma la congiuntura, o forse l'età, mi portano a esserlo meno. Il Paese, ma secondo me anche il mondo, non va nella direzione giusta.

Gli indici dicono che i progressi ci sono.

Si sono fatti molti progressi, nella libertà e nel benessere, ma altrettanti in direzioni contrarie. Alla fine però il mio ottimismo prevale e credo che nel lungo periodo prevarrà il buonsenso, perché gli uomini vogliono tutti le stesse cose e sono cose positive. Molti pensano che in Italia ci vorrebbero le maniere forti. No, per carità. Il mondo e soprattutto l'Italia non hanno bisogno di dittature ma di terapie d'urto democratiche. Renzi aveva fatto molte cose buone, per esempio. Aveva suscitato attese e ottimismo di crescita economica mai viste. Però questo ha sollevato anche invidia, soprattutto dalla sua parte politica.

L'invidia è un problema italiano? Ne parlava Dante, otto secoli fa, proprio qui vicino...

Il vero problema italiano è l'individualismo, anche se a volte mi pare si stia attenuando. I poli del lusso francese sono state intuizioni di signori della finanza, mentre in Italia tutto nasce dal fondatore dell'azienda. È come se fosse mancato il pensiero finanziario, il supporto del sistema. Detto questo ci sono aziende che invece hanno percorsi opposti. Penso a Barilla, a Ferrero, alla Brembo, all'Ima di Bologna. Aziende straordinarie che nel mondo ammirano e spesso per noi sono sconosciute. Lei per esempio conosce la El.En di Calenzano?

No, mi manca.

Sono leader mondiali nei laser. Vede, in Italia c'è questa capacità, di partire da una famiglia e fare cose straordinarie, spesso senza aiuti né strutture di nessun tipo ma solo basandosi sulla passione, il talento e la capacità personale e familiare. Adesso le cose stanno un po' cambiando, sta passando l'idea che a un certo punto se non ci sono le capacità interne di gestire l'azienda si può affidarsi a manager. Non è più detto, insomma, che l'azionista sia anche il manager in un mondo sempre più complesso. È un tema di controllo e di sicurezza, un passaggio culturale che prenderà altro tempo. Ma credo che succederà.

Matteo Arpe
CEO di Sator

Penso che l'Italia sia storicamente il Paese con la migliore qualità della vita e anche quello in cui è più difficile fare impresa, politica, innovazione. Ha il più bel territorio, una storia unica, una struttura ideale ma il vivere sociale è spesso più complicato che altrove. Una dicotomia per molti versi inspiegabile.

Molti dicono che è un problema economico.

Non penso sia un problema economico.

E allora che cos'è?

Abbiamo, tradizionalmente, grandi doti individuali, ma anche uno spiccato individualismo e un conseguente scarso senso di appartenenza. Nel contesto delle economie sviluppate, a cui l'Italia appartiene, abbiamo a mio avviso un "sentire sociale", inteso come necessità e orgoglio di appartenere, tra i meno sviluppati.

Non sentiamo gli altri?

Prenda l'indignazione sociale. Quando si manifesta, spesso, dura pochissimo e solo occasionalmente diventa una forza deterrente. Forse perché non è sentito nel vivere quotidiano il concetto che la società sia la forma più alta di difesa di tutti singoli e, quindi, anche nostro, ancorché non personalmente o direttamente coinvolti.

Che cos'è la società in Italia?

Mi sembra che il vivere sociale sia più percepito come un insieme di doveri e limiti che un patrimonio inalienabile.

Oggi l'individualismo non è un valore.

In un mondo dove la matrice è divenuta la rete e in cui le sfide sono tra sistemi, l'individualismo è una prospettiva limitata. Si tratta di un tema storico per l'Italia.

Corsi e ricorsi, diceva Vico.

E Ludovico Antonio Muratori trovava delle costanti di dissipazione. Basta vedere la storia di Leonardo da Vinci. Le sue vicissitudini nell'Italia litigiosa delle signorie lo indussero a trasferirsi in Francia negli ultimi anni di vita, portano con sé la Gioconda.

La fuga dei cervelli.

Non è un fenomeno recente, anzi fa parte della nostra storia....

Nemo propheta in patria?

L'Italia litigiosa dei comuni, l'Italia campanilistica, l'Italia del capitalismo senza capitali. Sono alcune delle tante espressioni che dimostrano come spesso la competizione, aspra e non sempre corretta, sia un fenomeno endogeno tra Italiani più che un sano processo di sviluppo in un contesto internazionale. È esperienza di chiunque abbia lavorato in Italia che il fuoco amico sia il problema che rende difficile progredire e costruire qualcosa di nuovo.

Vi è anche una mancanza di senso etico?

In mancanza di fiducia nel comportamento dei singoli si tende a sopperire con la norma, che resta il confine tra posso e non posso. E questo non è molto morale.

Vuol dire che nella definizione di lecito c'è meno morale?

Esattamente. In un contesto sociale ed economico si possono fare cose perfettamente lecite ma certamente non opportune, come vendere a una persona anziana un prodotto finanziario illiquido e di lunga durata. È una scelta. La normazione, o meglio la normazione ipertrofica, è una delle risposte più deboli dell'Occidente, perché non indica che cosa fare ma piuttosto che cosa non fare.

Joseph Ratzinger diceva che il Cristianesimo normativo diventava un'agenzia morale.

È così. La religione del resto non dice cosa è lecito ma cosa è giusto. Una bella differenza.

È un tema di cultura e civiltà, quindi.

Una cultura che impone vincoli sempre più stringenti rischia di trasformarsi in uno stato etico, dove se fai i conti alla fine non ci stai dentro, né economicamente né spiritualmente. Tutto questo sta diventando un problema.

In finanza?

Non solo. Prenda la legge sugli omicidi stradali: si è passati da una sostanziale mancanza di pena a nuove norme più cariche di rabbia sociale che di razionalità. E questo è un errore fatale. Perché poi si tornerà indietro.

Manca il buon senso.

«Il buon senso c'era; ma se ne stava nascosto per paura del senso comune», scriveva il Manzoni.

Un'attitudine storica.

In Italia si passa dalla mancanza di filtri alle regole più minuziose e asfissianti. Prendiamo l'eutanasia. Davvero crediamo che possa essere un tema da referendum? Il nostro asset più forte resta la democrazia rappresentativa, non la democrazia diretta. Anche perché in mancanza dei substrati culturali il populismo è in agguato.

Perché mancano substrati culturali?

Perché le cosiddette élite e i cittadini comuni non dialogano, ma vivono esistenze parallele e asettiche. E la politica non è la camera di compensazione di linguaggi comuni, l'università ha perduto sfide globali, la banca ha ceduto sovranità alla finanza.

Banca e finanza oggi sono sinonimi.

Purtroppo oggi sono spesso confuse, ma la banca resta diversissima dalla finanza.

Perché?

La banca ha una storia profonda di tanti secoli ed è grazie al sistema bancario che sono state fatte e rese patrimonio comune importanti scoperte nel campo della medicina e delle scienze. In banca ogni rapporto è individuale, mentre la finanza standardizza i rapporti.

Dove nasce la crisi delle banche italiane? Dal comportamento dei singoli o del sistema?

La crisi del settore bancario non è tanto dovuta al comportamento dei singoli quanto all'inversione del sistema. Oggi possedere un sistema di pagamenti conviene più che fare banca.

Che cosa significa «fare banca»?

Avere il privilegio e la responsabilità di custodire i sogni dei clienti: di un futuro sereno per le persone e di successo per le aziende che chiedono credito. È un'attività nobile, che non a caso si fonda sulla fiducia. Molte banche internazionali hanno il termine trust nella ragione sociale. Del resto è come nei rapporti personali, se perdi la fiducia non la puoi recuperare con una norma.

Come si recupera la fiducia?

È complicato per diverse ragioni. Oggi il mondo è molto più giovane. L'informazione è molto diretta e accessibile. Noi siamo cresciuti in un mondo di analisi, oggi invece i giovani privilegiano la sintesi. Rapporto fiduciario e sintesi sono un ossimoro. Ci vuole un cambiamento strutturale.

Da analisi a sintesi grazie alla tecnologia?

Sì, con la tecnologia i giovani hanno l'accesso diretto a una moltitudine di informazioni e quindi sintetizzano. Ma come dicevamo a proposito dell'istituto del referendum, quando la democrazia è diretta la metrica non è razionale ma empatica. È qui che abbiamo perso.

Deficit di contemporaneità, insomma.

L'Italia è stata per molti secoli la culla della cultura mondiale ma ora, sul contemporaneo, abbiamo perso il primato. Abbiamo imposto canoni al mondo, per esempio nell'arte, e adesso quei canoni si rovesciano contro di noi. Designer e stilisti ormai sono stranieri o lavorano per gruppi stranieri, con rarissime eccezioni, perché non facciamo sistema. Non solo perdiamo sovranità su asset strategici, ma non sappiamo nemmeno costruire un ecosistema intorno alle nostre eccellenze. Continuiamo a essere individualisti, al massimo facciamo ricorso a lobby territoriali mentre il mondo opera con la logica degli aggregati, delle reti, delle sinergie transnazionali.

Anche l'immigrazione risponde a queste logiche. Come la vede?

Guardando dal Mediterraneo verso Nord, l'Italia è come l'anticamera di una villa palladiana che però ha le porte chiuse. Quelle della Francia, della Germania, della Svizzera e dell'Austria.

Complicato.

E il turismo?

I nostri punti di riferimento restano quelli del gran tour. Purtroppo a Roma come a Firenze e a Venezia il turismo è diventato giornaliero, prêt-à-porter. In questo tipo di turismo non c'è grande spazio per lo sviluppo economico.

Dopo la Brexit c'è una speranza per l'Italia come sede di istituzioni europee?

L'Italia come Londra. Lei la vede?

Insomma. Però io faccio le domande.

Non basta la qualità della vita e la bellezza del luogo per fare attività imprenditoriale. Sono necessarie norme certe e un sistema di pesi e contrappesi. Ecco, da noi queste condizioni minime non sempre ci sono.

Perché? Cosa ci manca?

Un progetto che sia frutto di una tensione morale e di una volontà, cioè dell'energia messa al servizio di una visione di sé e della propria società.

La politica può fare qualcosa?

In Italia bisognerebbe cambiare le persone, ma questo è impossibile. Ognuno cambia da sé. Oppure non cambia. Noi invece ragioniamo ancora con la pancia, passando da un estremo all'altro. L'ultimo passaggio che riguarda la politica è impressionante: da un amore acritico per i tecnici a una repulsione per i competenti. Un rischio per la democrazia.

Quindi è una partita persa?

Al contrario. Se altrove si fa, non vedo perché da noi non si possa fare.

Da dove si inizia, però?

Dall'unico posto da cui si può iniziare, la scuola. La scuola pubblica italiana ha problemi di gestione, ma resta eccellente. Lo stesso vale per la sanità, che nei Paesi anglosassoni tanto celebrati, come l'Inghilterra, non solo è classista, ma spesso è al di sotto dei nostri standard qualitativi. Quando, però, dalla scuola si passa all'università perdiamo certamente il primato rispetto agli altri paesi. Solo la cultura può insegnare che la società è un valore per l'individuo, la condizione per poter esprimere il massimo del proprio potenziale.

Società come bene primario.

Ecco. Ma se la società è un bene primario lo si rispetta naturalmente, per cultura. Non per norma. Altrimenti non è primario.

Cosa suggerirebbe al futuro presidente del Consiglio?

Oggi vincono i sistemi non i singoli. E come guida del nostro sistema deve concentrarsi sui grandi temi sociali ed economici e rimanere indifferente ai singoli. In altre parole guardi più fuori che dentro.

Paolo Basilico

Fondatore e Presidente e CEO Kairos

Il settore finanziario in Italia è come un bicchiere mezzo pieno o mezzo vuoto. Vedo un Paese di imprenditori che non è però riuscito a trasferire questa capacità in finanza. Kairos è l'unica iniziativa di successo negli ultimi 20 anni del nostro Paese.

Perché abbiamo fallito?

Ci sono troppe regole, una doppia governance ma soprattutto la predominanza del sistema bancario. Quando siamo partiti con Kairos nel 1999 i consulenti aziendali mi scongiurarono vivamente di farlo a meno di non avere una banca nel capitale che ci assicurasse la distribuzione. Fortunatamente ce l'abbiamo fatta anche da soli.

Avete colmato, per primi, un gap nell'offerta.

Certamente abbiamo anche approfittato dello scarso interesse del sistema bancario per il mondo del risparmio gestito di allora. Profumo e Passera erano poco interessati alle società di gestione del risparmio, di cui in verità si volevano liberare. Oggi invece Carlo Messina di Intesa focalizza gran parte del suo futuro proprio sul wealth management. Sono cicli, quando i tassi risaliranno le cose cambieranno nuovamente.

Come giudica lo stato attuale della finanza italiana?

Non posso negare che ci sia stata un'evoluzione importante della finanza in Italia e che questa evoluzione sia in gran parte positiva. Rimane il rammarico per aver perso un'opportunità di diventare un hub internazionale come ha fatto il Lussemburgo. Avevamo tutte le possibilità per farlo. Ma sia le banche sia le assicurazioni hanno remato contro, il nostro settore in fondo era un concorrente.

Siamo renitenti al cambiamento.

No, non credo. La nostra storia racconta di un Paese aperto alle innovazioni. Nel 2000 facemmo domanda per lanciare il primo fondo hedge in Italia. Eravamo una start up, per quanto conosciuti per le nostre precedenti esperienze professionali. La Banca d'Italia ci diede il via libera, smentendo molti che pensavano a tempi di approvazione lunghissimi. Il mio ricordo è di personaggi di grande spessore in Via Nazionale.

La Brexit potrebbe darci una nuova occasione, che cosa ne pensa?

Sì, può essere un'opportunità per il nostro Paese. Ma i Paesi attraggono business con un atteggiamento favorevole di tutti i principali interlocutori. Agenzia delle entrate, regulators, comunità politiche locali. Noi purtroppo facciamo sempre fatica a fare squadra a livello istituzionale. Però quando sento dire, ed è vero, che in Italia non abbiamo le dimensioni per fare la grande industria mi sembra che continuiamo a dimenticare il settore del risparmio gestito dove, al contrario, le dimensioni ci sarebbero.

E la sfida di internet, è ancora aperta?

Sì, con internet si riapre la possibilità di competere anche per i Paesi che sono rimasti più indietro. Più che solo internet direi però con il crollo del costo della tecnologia che oggi consente il proliferare di start up e nuovi modelli di business. Rimane in Italia però sempre il problema di costruire un ambiente business friendly. Purtroppo qui gli argomenti sono sempre gli stessi. Riforma della giustizia civile, riforma del fisco, completamento della riforma del mercato del lavoro. fondamentale attrarre ricchezza, competendo con altri Paesi europei che da più tempo di noi si sono mossi in questo senso.

Che cosa suggerisce a riguardo?

Un aiuto arriva dalla riforma sui Piani individuali di risparmio. Consentirà alle piccole aziende italiane un accesso ai capitali che finora non c'era perché totalmente delegato al sistema bancario. Il quale come sappiamo si sta ancora curando le ferite. Con i Pir si dà la possibilità di accedere ad un

mercato dei capitali, oggi a tassi estremamente convenienti. Per molte società cambierà la vita e credo anche il Paese farà un salto in avanti. In fondo le Pmi sono l'essenza della nostra capacità imprenditoriale, rimasta però senza l'ossigeno del credito.

Altre buone notizie?

Un altro piccolo segnale incoraggiante ci viene dalla flat tax e dalla legge sul rientro dei cervelli. L'Italia è un Paese che si è fortemente impoverito ed è fondamentale attrarre ricchezza, competendo con altri Paesi europei che da più tempo di noi si sono mossi in questo senso.

La finanza può essere il traino della ripartenza?

Il mercato finanziario non può essere la panacea, come ripeto spesso, noi siamo chiamati ad avere un ruolo di supporto. Ma è anche vero che come tutte le aziende di servizi anche noi creiamo occupazione e valore e non dobbiamo essere discriminati sulla base di ideologie senza senso.

Se invece facesse politica, che cosa farebbe?

I temi sono molti ma sono tre quelli chiave: giustizia, fisco e lavoro. Il governo Renzi ha lavorato bene su quest'ultimo anche se va completata l'opera. Sul resto ci siamo impantanati. Perché è oggettivamente molto difficile intervenire e perché bisognerebbe avere una prospettiva di lungo termine e non guardare alla prossima elezione sempre dietro l'angolo.

Qual è il problema di fondo?

La verità è che l'Italia non ha sposato nel profondo il paradigma capitalistico. Gli italiani non hanno ancora deciso se creare ricchezza facendo impresa sia un fatto veramente positivo. Il rapporto con la creazione della ricchezza, con chi la fa, chi la distribuisce, chi la consuma è ancora problematico.

Allude all'invidia sociale?

Quella è superficiale e individuale. Le radici del problema sono più profonde, penetrano nelle fibre della nostra religiosità, della nostra storia: da noi scrivere *Oliver Twist* non sarebbe stato possibile. Abbiamo *Cuore*, nel quale abnegazione e sacrificio mettono in ombra orgoglio e *give back*.

Siamo ancora all'Italietta del libro Cuore?

Al contrario. Siamo un Paese molto progredito che però, negli ultimi anni, per via di resistenze interne e di cambio di paradigmi esterni, si è molto impoverito. La politica deve avere il coraggio di dirlo, di dire alla gente la verità.

Quale è la verità?

Le scelte che abbiamo davanti sono difficili. Abbiamo bisogno di attrarre ricchezza e di favorire gli imprenditori, a tutti i livelli e in tutti i settori.

Quale è la soluzione?

Non è facile, occorre sposare il modello capitalistico adeguando tutte le strutture, statuali, legali, fiscali e soprattutto culturali, a questo modello, l'unico nella storia che, per quanto pieno di limiti, abbia creato ricchezza. Solo in questo modo potremmo ritrovare la spinta per risollevarci.

È ottimista o pessimista?

Dipende in relazione a cosa. Ricreare occupazione è l'obiettivo vero. Verso il quale occorre essere realistici e lavorare sapendo che sarà dura.

Leonardo Bassilichi

AMMINISTRATORE DELEGATO BASSILICHI

Siamo un Paese pieno di potenzialità inespresse. Non abbiamo petrolio e gas ma quello che si compra con il petrolio e con il gas. Purtroppo però, come ricorda Dante, abbiamo anche il gene dell'invidia. Quella distruttiva, non quella creativa dei tedeschi.

Invidia creativa?

Sì, in Germania c'è un'emulazione competitiva. Se sei più bravo mi spingi a essere più bravo di te. In Italia invece è distruttiva: se sei più bravo voglio che tu non lo sia, come me.

Meccanismi perversi.

Esatto. Non sono un problema strutturale, però rappresentano un freno importante. In Italia tutti criticano ma solo pochi costruiscono. Quando questo succede, è difficile che non riescano.

Dopodiché, chi è riuscito è invidiato, così si isola dalla critica.

Questo influisce sulla classe dirigente.

La classe dirigente è il vero tema. Qui vedo due aspetti. Quella imprenditoriale è eccellente, in generale e in particolare. Quella politica invece è diventata una macchina gestionale.

Perché se la classe imprenditoriale non si spende per la cosa pubblica?

Buona domanda. Perché lo considera tempo perso, in un ambiente critico dove non si può fare niente, non si può incidere. Poi naturalmente ci sono i casi, di chi semina e "fa volontariato". Ma i semi sono travolti.

Nessuna meritocrazia, quindi.

Nel pubblico vedo un mondo povero di competenze e di esperienze. Volendo generalizzare, molti politici hanno meno competenze di chi fa pelletteria. È una fascia enorme, una specie di palude. È evidente quindi che questo contesto non generi meritocrazia.

Clientelismo?

Direi piuttosto ignoranza. Cosa ben più grave.

Perché la società civile non interviene?

La società civile vuole che noi votiamo ma che siamo scontenti. Da un lato molti parlano di un Paese diverso, dall'altro non appena qualcuno cerca di fare qualcosa viene massacrato.

Agli italiani non piace cambiare.

No, piace molto. Ma solo se lo fanno gli altri, piace cambiare nel giardino degli altri.

È la democrazia, secondo lei?

È questa democrazia, dove con l'uno per cento si blocca il 51 per cento. Siamo in pieno stallo, e non potrebbe essere diversamente mancando una classe dirigente. Le sembra sensato?

Mi sembra diseconomico.

Ma il ciclo economico italiano segue un percorso perdente, che non si concilia con un'economia dei servizi.

Mi faccia lo schema.

Per fare impresa si lavora sulle filiere del costo, si cerca quindi di ridurle al massimo ma così si costruiscono i mostri, come i call center o le gare al ribasso. Una logica non sostenibile che alla fine viene mollata, trasferendo le attività all'estero.

C'è alternativa?

Certo che c'è l'alternativa, perché quello che facciamo lo generiamo noi.

Quindi che cosa suggerisce?

Io suggerisco di ripartire dal valore. Se decido di assumere 450 operatori di call center devo valutare un ciclo economico di dieci anni, perché solo così si genera valore. Fare impresa è dare un'interpretazione all'impresa stessa per arginare un percorso che degenera. È come la logica

statale delle gare, che funzionano al massimo ribasso. È una logica sbagliata, perché non premia il merito ma l'anti-merito. E che poi viene smentita dagli adeguamenti in corso d'opera.

Il suo discorso non fa una piega, ma dimentica un punto. Il rischio. Chi se lo assume?

L'imprenditore. Se non si assume il rischio che imprenditore è?

Che cosa suggerirebbe al prossimo primo ministro?

Di lavorare sulla cultura e sull'educazione, che restano i pilastri fondamentali qualunque cittadino di qualunque comunità.

E il lavoro?

Occorre ripensare un'alternanza scuola lavoro, come accadeva alla Olivetti, dove la tecnologia e l'organizzazione erano basati su concetti umanistici. Oggi il percorso è interrotto, oggi i costi della formazione li deve pagare l'impresa che si ritrova giovani che hanno studiato magari per cinque anni ma che non hanno mai fatto un giorno di esperienza. Non ha senso.

Propone una redistribuzione dei costi di apprendistato?

Dividersi gli oneri di ramp up mi sembrerebbe normale. Del resto lo ha spiegato bene Steve Jobs in quel famoso discorso. «Stay foolish», oggi non c'è bisogno di classi di Excel ma di persone che vogliono crescere, che hanno una spinta interiore e trovano le condizioni per esprimerla.

Quali sarebbero le priorità della sua legislatura?

Politica industriale. Il vino francese fa parte della strategia nazionale, per questo si trova in ogni Carrefour.

Infrastruttura strategica, quindi.

E cultura della cittadinanza, ripeto. In questa ci metto gli oneri impresa/lavoro, che costano cento per portare a casa 40. Questo è il vero spread, il differenziale tra quanto costa il lavoro e quanto entra in tasca al lavoratore.

Ultimo punto?

Credo che bisognerebbe imparare a spendere i soldi. Come spenderli e dove spenderli. Mi pare l'unico modo per capire se in Italia ha senso fare le Olimpiadi o avere una compagnia di bandiera.

Fabio Benasso
CEO ACCENTURE ITALIA

Paese a tinte diverse. Vivace, prospettico, globale, capace di portare sfumature di italianità negli scenari globali. La Lombardia è l'icona di questo mondo, che è anche un savoir faire, un vero e proprio *soft power*. Anche l'Emilia ci rientra, per il Dna di innovazione, le filiere di eccellenza, sana, competitiva. Penso alla meccatronica, l'alimentare, il packaging. Poi c'è un altro Paese che non sembra nemmeno lo stesso luogo. È difficile da capire e ancor più da spiegare.

Dove vede l'origine del problema?

Non credo che ci sia un solo punto, una genesi unitaria. È senza dubbio un tema culturale e politico ma preferisco rimanere in ambito aziendale. La taglia, per esempio, non aiuta di certo. Mancano le aziende medie e soprattutto medio grandi: con il "piccolo è bello" forse si vive meglio ma in realtà non ci sono le risorse per innovare. È un problema di scala, forse.

Scala?

Sì, scala. Occorrono nuovi modelli di business per mettere a fattor comune le risorse mantenendo le singolarità. Esistono filiere importanti che fanno da modello: il packaging, la motor valley, il farmaceutico. Un ecosistema virtuoso che moltiplica il valore.

Questo del sistema è un buon termometro?

Penso davvero di sì. Se si accetta e si rimane nel sistema, senza farne un altro, che non serve a niente, si accresce il valore del talento individuale. Altrimenti si diventa un supermercato, dove il mondo può fare shopping a poco prezzo. E allora il sistema esplode.

Non solo, ma il valore se ne va nell'acquisizione.

Non sempre. Spesso nelle acquisizioni laddove c'è competenza questa rimane come valore sul territorio.

Nelle acquisizioni quale ruolo gioca il valore del management italiano?

Nelle corporation straniere gli italiani sono i migliori, da sempre. Diverso è vendere l'eccellenza del Made in Italy, perché non si misura solo in investimenti ma, appunto, anche in *soft power*, in *reputation*.

Ha ottenuto 40 milioni da Accenture mondo per un progetto Expo.

Sì, è vero. Abbiamo avuto la capacità di produrre una storia di valore, che nel contesto dei nostri risultati storicizzati è stata apprezzata e valorizzata. In altri termini ci hanno preso sul serio, siamo stati ritenuti credibili e affidabili. Un punto a nostro favore nella competizione fra Paesi e la capacità di esprimere una linea credibile e vincente. Lo stesso accadrà quando il centro di innovazione di Accenture sarà aperto in Piazza Gae Aulenti a Milano. Quello è il *place to be*, il cuore del nostro *soft power* ma anche di una parte importante dell'*hard power* nella catena italiana del valore che l'estero ci riconosce: food, fashion, design. Qui verranno i grandi player internazionali del food per ridisegnare la filiera.

Oltre al food, il fashion, la meccanica c'è un capitale italiano di eccellenza?

Certo, il capitale umano, che viene prima dell'industry. Il capitale umano italiano nasce dall'insieme del sistema formativo con il dna nazionale. È un mix unico.

Molti denunciano i difetti del sistema formativo.

Il sistema educativo italiano vive di storytelling negativo che è profondamente ingiusto. Tutti i benchmark europei sono sotto di noi. I nostri studenti sono bravi in genere, molti sono anche decisamente molto bravi. Alcuni di questi dopo la laurea scelgono di andare all'estero perché vedono condizioni che appaiono migliori di quelle del nostro Paese. Ma quasi tutti vorrebbero tornare se ci fossero le condizioni. Ecco, credo che questo debba essere il nostro obiettivo: da un lato creare condizioni di reward per tutti gli studenti e in particolare per i migliori. Dall'altro occorre avere una visione di lungo termine, capace di creare solidità e competenze, risorse e prospettive

per il futuro, dove mancano professionalità nuove come data scientist, economisti, fisici, esperti di Stem.

Fine del mito umanista, dunque. Ma non era un nostro asset?

Al contrario, fine per niente. Filosofi e sociologi sono richiestissimi anche nel mondo digitale, perché hanno ad esempio più sensibilità e cultura per coprire il *journey* di clienti sempre più sofisticati. E poi si dovrà affrontare prima o poi il tema del territorio, dove storici dell'arte, paesaggisti, architetti e urbanisti dovranno lavorare sia su una nuova visione del consumo di suolo e dell'offerta di sostenibilità, sia di messaggi culturali e di marketing per la società che viene.

Sembra molto ottimista sui giovani.

Lo sono. Perché chi ha talento lo tira fuori. Sempre.

Uno degli asset delle aziende è la misurazione. Che ne pensa?

In azienda è importante l'understatement, far parlare i risultati. Essere misurati, poi, è un valore. Oggi mettere a disposizione del business le risorse adeguate senza *show off*, con misura e serietà va anche in linea con la contingenza attuale.

Se fosse il presidente del Consiglio quali progetti strategici adotterebbe?

Occorre disegnare il futuro economico del Paese attraverso scelte strategiche basate sul vantaggio competitivo e la vocazione riconosciute. Lasciando quindi andare i mercati inaccessibili e le partite perse e cercando di non essere, soprattutto, il *last adopted*. Prima quindi individuerei le forze in campo e poi adatterei su quelle un modello industriale. Quindi penserei al lavoro di domani, facendo un *shaping* non solo del mercato nell'ottica delle legge Fornero, ma dell'intelligenza artificiale e della robotica, che non devono essere temute ma che devono essere studiate e comprese perché il modello dei Paesi occidentali è il suo mercato del lavoro.

Quindi si occuperebbe anche di welfare?

Necessariamente. Il tema del welfare è centrale perché il modello attualmente adottato mostra un arricchimento di alcune fasce e un impoverimento di altre. Occorre riequilibrare alla luce della sostenibilità e non sono sicuro che, in questa prospettiva, le analisi di Keynes siano ancora valide.

Su tema della Pubblica amministrazione che cosa pensa?

Il problema della Pubblica amministrazione italiana è antico come lo Stato, forse di più. Ci segue come un'ombra minacciosa, da sempre. Per la P.a. non c'è nessuna possibilità di riforma se prima non si riformano i valori, trasformando un luogo di privilegio garantito in un'esperienza e una testimonianza di *civil servanthship*. Il pubblico è superiore al privato solo se si fa carico di questa responsabilità e di questo ruolo di base etica per la società civile.

Ultimo punto.

Lavorerei per favorire la genialità, l'innovazione, il coraggio di essere se stessi. Con i nostri competitor globali non si può vincere sul costo unitario del prodotto ma sull'end to end, su un servizio migliore. Sono i valori distintivi che non ti porta via nessuno. Oggi il tempo è rapidissimo, la certezza di oggi non può esserci domani. Da questo la necessità e anche l'angoscia di innovarsi quando si è sani, quando tutto va bene, evolvendo da forti, per poter perpetuare il vantaggio competitivo.

Concluda con un auspicio per il Paese.

Auspicio per l'Italia una sana dinamica di passione, l'unico elemento che ci può orientare nella direzione giusta e felice.

Magda Bianco

CAPO DEL SERVIZIO TUTELA DEI CLIENTI E ANTIRISCHI CREDITO BANCA D'ITALIA

L'Italia è un Paese che ha grandi potenzialità, sul piano culturale, dell'ambiente ma anche economico (l'Italia "sa fare" molte cose, per citare un volume recente di Anna Giunta e Salvatore Rossi). Negli ultimi decenni ha operato però sotto il proprio potenziale in moltissimi ambiti (al di là degli effetti negativi della doppia crisi finanziaria). Hanno prevalso le richieste di mantenere rendite di posizione e visioni di breve periodo, non consentendo che si creassero le condizioni (e le istituzioni) per un salto di qualità. Tra i fattori che incidono negativamente su questa capacità, istruzione e giustizia sono probabilmente tra i principali, ma in generale la scarsa capacità di avere una visione di medio-lungo periodo si applica a molti ambiti.

Non c'è mai stato uno scatto?

Gli unici momenti in cui vi è stato uno "scatto" e una disponibilità a vedere il bene comune si sono avuti quando la percezione di essere sull'orlo del baratro era ampiamente diffusa. È sicuramente questa una delle capacità del nostro Paese: reagire all'emergenza...

Siamo bravi solo nell'emergenza?

Diciamo che occorre saper sfruttare meglio i periodi di congiuntura favorevole per affrontare le debolezze strutturali.

Da tecnico, come vede il ruolo della finanza in Italia?

La finanza può essere uno strumento potentissimo di crescita. Lo mostrano molte analisi empiriche solide. Ma è un settore particolare. Per produrre effetti benefici per il sistema nel suo complesso, essa deve sottostare ad alcune regole: in assenza di queste, i rischi derivanti dagli incentivi scorretti dei partecipanti possono essere eccessivi.

Bastano le regole in finanza?

Negli ultimi anni abbiamo visto, sottolineato molti rischi della finanza senza regole o con poche regole. Ma una buona finanza consente a ciascuno di noi di lavorare per il nostro futuro, di assicurarci proprio contro i rischi... Occorre però che anche ciascuno di noi investa un poco in conoscenze (di base) per poterne beneficiare al meglio. Su questo fronte (conoscenze e competenze finanziarie) siamo gli ultimi in Europa e molto indietro in tutti i confronti internazionali.

Dalla finanza torniamo all'economia. Ci sono cambiamenti secondo lei?

Enormi. Negli ultimi decenni, il sistema produttivo mondiale ha subito grandissime trasformazioni; la rivoluzione tecnologica, l'ampliamento degli scambi con nuovi produttori e nuovi consumatori; lo spaccettamento delle catene produttive. Fattori che in passato sono stati un vantaggio per il nostro Paese – pensiamo al sistema dei distretti – sono diventati svantaggi. In primis proprio le dimensioni troppo piccole per sfruttare la tecnologia e realizzare catene di valore.

Il digitale è un asset del nuovo soft power. Secondo lei che ruolo gioca in tutto questo?

Il digitale è un'opportunità enorme per tutto e tutti, un fattore potenziale di sviluppo e di riduzione delle disuguaglianze. Ovviamente, come accennavo sopra, può avere effetti dirompenti per chi non è attrezzato, sia individualmente che come "sistema Paese". Ed è anche, nelle sue applicazioni alla comunicazione, un fattore di rischio: l'assenza di governo introduce una sorta di concorrenza al ribasso – un fallimento del mercato, come lo chiamerebbero gli economisti - che produce la prevalenza delle informazioni urlate o eccessivamente semplificate, quando non false, con la sostanziale impossibilità di rettifica o aggiustamento.

È vero che la tecnologia spiazzerà il lavoro?

Alcune stime suggeriscono che potrebbe essere così. È una sfida e davanti a questa sfida la risposta più efficace è senz'altro l'investimento in capitale umano, in istruzione. Certo, anche su questo fronte il nostro Paese deve migliorare.

Come vede il sistema dell'education in Italia?

Le competenze degli italiani sono basse nel confronto internazionale. Le indagini Ocse sui ragazzi (Pisa, realizzate sui quindicenni) e quelle sulle competenze degli adulti (Piac) lo dimostrano purtroppo in modo esplicito. Si crea un circolo vizioso per cui le imprese e la società non puntano su questi fattori.

Con lei non possiamo non parlare di government e legislazione. Quale è lo stato dell'arte delle riforme?

Qualità e tempestività delle decisioni pubbliche, stabilità e certezza delle regole, oneri burocratici e amministrativi che gravano sulle imprese, sono tutti fattori che incidono pesantemente sulle decisioni di investimento, sul corretto operare dei mercati, sui processi di riallocazione delle risorse. In Italia gli adempimenti amministrativi e l'instabilità delle norme sono fattori di ostacolo alla capacità di trasformazione dell'economia. Per "efficacia del governo" l'Italia si colloca al 22esimo posto tra i 28 Paesi Ue (nella graduatoria della Banca Mondiale). Anche in questo campo sono stati fatti progressi, ma occorre insistere.

Marco Bizzarri
CEO GUCCI

Si assiste a una perdita dei valori, a un crollo dell'etica. Quando solo un'etica diffusa può cambiare il futuro. Ma la cosa che mi colpisce di più è la normalità dell'accettazione.

In che senso?

Oggi prevale una normalità della rassegnazione, dell'accettazione della *mala gestio*.

Perché accade secondo lei?

I motivi sono ovviamente molti e di vari tipi. Però, continuo a credere che manchi una cultura diffusa dell'amor proprio.

Vada avanti, grazie.

L'amor proprio è fondamentale. Non solo nella professione ma direi soprattutto nella vita. Coltivare l'amor proprio dovrebbe essere una priorità.

Concentrarsi su di sé?

No, quello non è amor proprio, quello è narcisismo, che ha fatto il suo tempo.

Che cosa è allora l'amor proprio?

È il rispetto e la fiducia in se stessi, nelle proprie potenzialità e nella propria vocazione. E quindi in quelle degli altri, automaticamente. È qui che occorre avere uno scatto, una reazione. Senza questo passaggio, senza questa consapevolezza e poi una messa a terra, come dicono gli ingegneri, si farà sempre fatica. Anche perché non bisogna essere dei tecnici per capire che per mettere a posto le cose, per uscire da uno stato di apatia e rassegnazione ormai decennale, in termini aziendali si direbbe «per diventare competitivi», non ci vorrà poco tempo.

Quanto tempo prenderà?

Due, tre generazioni. Accade sempre così, del resto, questi sono i tempi per ogni tipo di cambiamento sociale. Negli ultimi decenni non abbiamo coltivato l'investimento per il futuro.

Da dove si comincia?

Dalla famiglia, dalla scuola e da quella che in inglese si chiama *community*. Nelle scuole italiane, per esempio, ci sono persone di grande valore, ma non sono messe nelle condizioni per operare al meglio. Per questo forse molte si lasciano andare, si abbandonano a un pessimismo che ha però effetti drammatici, perché a scuola si lavora con i bambini e i ragazzi, cioè con il futuro.

Il discorso della scuola è complesso. Per esempio: sa che non esiste ancora una unica legge ma un insieme di provvedimenti?

Esatto. Mi rendo conto che le cose siano complesse, lo sono sempre nelle società avanzate e che hanno un passato importante, in ogni aspetto. Detto questo, però, se si vuole cambiare si inizia sempre da qualche parte e quando si parla dell'Italia la scuola viene sempre fuori, perché è un punto

critico ma anche l'unica base possibile. La trasformazione passa da lì e dall'altra variabile critica che è appunto il tempo.

Il tempo?

Non si può cambiare una società in pochi anni. Oltre a una visione, un progetto e un programma occorre considerare il tempo. Dunque le risorse. Molte, in questo caso.

Lei però sostiene che i cambiamenti più forti un Ceo li fa nei primi due, tre anni

È così. Ma lo Stato non è un'azienda. E la società soprattutto non funziona come un'azienda. Cinque o sei anni sono il tempo giusto per vedere i risultati dell'operato di un presidente, di un amministratore delegato o di un direttore generale. Poi subentra un certo autocompiacimento. È umano, ma per un'azienda è meglio che arrivino occhi nuovi. Nella società invece tutto è diverso. I tempi sono molto più lunghi, e devono essere monitorati con attenzione.

Chi pensa che si possa cambiare in fretta?

Da noi chiunque parli di cambiamento sociale si dimentica sempre di citare il fattore tempo. Penso che sia da un lato una mancanza culturale e dall'altro l'effetto della globalizzazione, ovvero dell'applicazione della tecnologia in una maniera sempre più pervasiva. Il *real time* ha molti effetti positivi, ma uno dei rischi è pensare che tutto si possa fare premendo un tasto. Non è così, purtroppo (sorride).

Sarebbe compito della politica far riflettere sui tempi.

Certo. Compito della politica è pensare agli scenari futuri, dire quello che non fa piacere sentire e organizzare un *timetable*, avvertendo dei costi.

Quali sono i costi?

Una generazione sarà costretta a soffrire, perché alle successive vada meglio (chiude gli occhi).

Crede che avverrà? Che in Italia ci sia chi vuole sacrificarsi per gli altri?

È un concetto difficile da accettare e realizzare ovunque, soprattutto in un'epoca come la nostra che celebra il consumo dell'istante, del "qui e ora" e soprattutto dell'ego. In altri Paesi però il patto generazionale è più marcato, come l'idea che il futuro sia un effetto di una programmazione condivisa e non il genio sporadico di un singolo.

Questo è molto soft power italiano, il genio che si oppone alla massa.

È una percezione giornalistica, mi permetta. Nessun grande risultato in nessun campo prescinde dal team, dalla condivisione, dalla dedizione quotidiana. È così da sempre, da Leonardo in poi.

Per questo ha dedicato la nomina a Cavaliere dell'Ordine della Légion d'Honneur al suo team, oltre che a François-Henry Pinault?

Certo, senza le opportunità che mi ha concesso Pinault e senza i miei collaboratori sarebbe stato impossibile dar vita a questo capitolo della storia di Gucci.

Sono 11mila persone sparse in tutto il mondo. Un bel problema gestirli.

Da manager mi piacerebbe avere tutti i giorni problemi come Gucci. Quando l'ho presa in mano faceva un miliardo di utili...

Che effetto fa la legione d'onore?

Sa che ancora non riesco a crederci? Bello, comunque. Fa pensare alla storia.

È importante la storia?

La storia conferma che ogni tanto, in determinati momenti, si deve pensare a chi viene dopo, alle generazioni che ci seguiranno. Questo è il momento di farlo in Italia, tornando a occuparsi in prima persona delle cose che ci riguardano e che riguardano il futuro. Occuparsi della cosa pubblica come intendo io è qualcosa che si fa ogni giorno, rimanendo a casa, nel proprio ambito lavorativo, relazionandosi con gli altri. Laddove questo succede, in alcune realtà sociali che sembrano microcosmi, tutto funziona meglio o comunque bene.

Faccia un esempio.

Uno dei migliori è la Toscana che funziona meglio di altre regioni perché resta una realtà dove la storia ha un peso e un'importanza assoluta e dove tutti fanno politica nel senso che si occupano di cosa pubblica ognuno nel suo modo. Non è la regola, però funziona.

Anche perché se non ti occupi di politica, la politica si occuperà di te.

Esatto. All'estero l'Italia ha un *soft power* forte, ma non in ogni caso. Le tre effe – food, fashion, furniture – funzionano ma in altri ambiti la leadership e l'*accountability* hanno perduto troppo terreno, dando al nostro Paese un'immagine che non lo onora. E gli fa perdere posizioni importantissime. Gli scandali, l'incertezza del diritto e i tempi non monitorati influenzano moltissimo la nostra percezione all'estero, alimentando la noia degli italiani schizofrenici, genio e sregolatezza ma dove però la seconda uccide il primo.

Stiamo ai tempi, che mi pare un suo punto fisso.

In effetti lo è.

Lei è al timone di Gucci dal gennaio 2015, in meno di tre anni ha operato una profonda disruption, producendo un recupero delle vendite impensabile. Fino ad arrivare a crescita oltre il 40/50%, dopo il +12,7% del 2016, in cui la griffe ha sfiorato i 4,4 miliardi di euro di fatturato. Cosa è questa se non velocità?

Le aziende non sono Stati e viceversa. Metriche e tempi sono diversi e guai a sovrapporli. Poi certo, un po' di approccio aziendale servirebbe anche nella cosa pubblica.

Quale aspetto importerebbe per primo?

Fare esprimere i talenti, creare le condizioni perché possano generare valore per se stessi e la comunità.

Non è semplice, perché occorre prendersi dei rischi. Scegliendo Alessandro Michele alla direzione creativa di Gucci e cambiando totalmente l'immaginario del marchio lei ha preso su di sé un grosso rischio. Anche se alla fine ha avuto ragione.

Prendere i rischi è una parte fondamentale non solo del mio ma di ogni mestiere che lavori sul futuro. Bisogna però mettersi d'accordo sulle parole quando si parla di *disruption*. Per esempio l'idea di moda che ha lei potrebbe essere diversa da quella che ho io, le immagini che lei associa a un brand potrebbero essere diverse da quelle che fanno altri. L'importante è capirsi.

Con Michele si è capito subito?

Io ero felice di fare quello che facevo quando Pinault mi chiese di occuparmi di Gucci. Era poco prima di Natale e andai a trovare Alessandro Michele a casa sua, perché volevo conoscerlo meglio. Scoprii un professionista straordinario e una persona meravigliosa: parlavamo lo stesso linguaggio. Ma soprattutto trovai una persona che amava il rispetto, il dialogo e il confronto. Poi andai in vacanza e quando tornai gli chiesi di presentarmi la sua idea di Gucci. Presentò una visione talmente chiara e coraggiosa, coincidente con la mia, che anche Pinault ne fu affascinato.

Opinion maker e social all'inizio erano scettici sul nuovo corso. E oggi contano molto.

Quando si vuol fare qualcosa, prima si deve sentire tutti ma a un certo punto si deve smettere di ascoltare, non solo i social ma tutto il resto. Si deve smettere di ascoltare, e si deve decidere.

La strategia si costruisce sulla condivisione dei linguaggi?

E ancor prima sulla condivisione della cultura e dei valori. Senza quella non si va da nessuna parte.

Il Financial Times l'ha definita «the man of billion euro touch».

Gli inglesi riescono bene nelle sintesi...

Se dovesse suggerire ai politici un programma?

Non mi sento di consigliare niente, perché guidare un'azienda è diverso da guidare un Paese. Non ho nessuna formula magica. L'unica che conosco è quella di cui posso parlare: per esperienza ciascuna realtà è diversa, come i marchi, ciascun team è diverso. Il Ceo è un sarto che coordina e potenzia al massimo gli sforzi dei collaboratori per portare al successo l'organizzazione di cui è responsabile. Tutto questo senza mai dimenticare i valori alla base, ovvero una cultura aziendale forte e condivisa. E poi contano i vertici: io sono stato molto fortunato nella mia vita professionale ad avere un capo come Francois Henri Pinault. Un uomo di profonda cultura e grandi valori che mi ispira costantemente e mi porta a guardare sempre avanti, con entusiasmo e passione.

Per concludere?

Cultura e valori, storia e business sono alla base di qualunque visione, di qualunque progetto. Devono essere condivisi per dare energia al team, per un ambiente che responsabilizza tutti cercando di valorizzare ognuno nella sua diversità. Perché puoi anche essere la persona di maggior talento al mondo o quella più creativa, ma se non conosci le basi, se non inizi da zero, se non hai le condizioni intorno a te, non riuscirai mai a raggiungere risultati.

Paola Bonomo
Advisor , Business angel, non executive director AXA

Come vede l'Italia?

È una domanda molto ampia. Mi consenta di iniziare da un aspetto più circoscritto. Decida lei da quale cominciare.

Va bene. Dalla leadership.

D'accordo, ma bisogna anche qui fare alcune precisazioni. La leadership è un concetto flessibile, che prende diverse forme e, in base a queste, significati fluidi. Un punto è certo: la leadership politica italiana è debole. È anche un tema generazionale, però.

In che senso?

Faccio un esempio. A differenza di quelle che mi hanno preceduto, chi aveva talenti nella mia generazione li ha spesi altrove, scegliendo come campo d'elezione soprattutto la finanza, le multinazionali, anche l'imprenditoria, la ricerca accademica ma spesso all'estero. Da questo punto di vista, è normale quindi che rispetto alle generazioni precedenti oggi abbiamo leader politici di minor qualità. C'è poi la leadership delle aziende familiari, che resta abbarbicata al controllo, sempre e comunque a scapito della crescita, quindi destinata al declino, più o meno lento ma evidente. È inevitabile.

E la leadership culturale, educativa?

È un modello che mostra di non saper rinnovare né i contenuti, che restano legati a concezioni e moduli ottocenteschi, né i metodi, che rifiutano visceralmente i progressi, come la valutazione dell'apprendimento. È evidente così che la leadership educativa italiana non faccia che perdere posizioni.

Ma il tentativo della Buona scuola del governo Renzi?

Al di là delle punte di comicità involontaria la Buona scuola mi sembra una grossa vittoria per gli insegnanti e una sconfitta per gli alunni. Un solo esempio: come si possano valutare i risultati di apprendimento in assenza di un sistema di test che renda le valutazioni efficaci? Con queste premesse non stupisce nemmeno che il confronto tra le scuole, la possibilità per i genitori di scegliere la concorrenza, siano temi che non sono nemmeno all'ordine del giorno. La Buona scuola è un perfetto esempio dell'ideologia di livellamento verso il basso: non interessa stimolare le eccellenze, far emergere le punte di diamante, premiare i migliori, ma solo assicurarsi che tutti rimangano indietro a sufficienza per non far sentire nessuno più asino degli altri. Per la cronaca: con una sentenza la California ha affermato che se una scuola non può cacciare gli insegnanti inadatti sta violando i diritti civili degli alunni e il loro diritto costituzionale all'istruzione.

Nella musica e nella cultura andiamo meglio?

Non mi pare, anzi, anche qui si esprime un provincialismo di maniera, a cui aggiungerei anche l'arte. Del resto il tema è molto semplice: la chiamerei maturità. Da noi esiste una scansione della vita assurda e fino a 45 anni si può essere un giovane scrittore. Per questo nelle patrie lettere si passa spesso da "giovane promessa" a "solito stronzo" (sorride).

Lo diceva Arbasino. Siamo ancora lì?

Credo che «demography is destiny», una frase che si attribuisce, a torto, ad Auguste Comte. Certo, in Italia lo stock di ricchezza delle famiglie è ancora importante, ma questo significa che le cose dovranno andare ancora molto peggio prima di poter andare meglio.

Come vede il ruolo della finanza? Ha ancora la centralità degli anni novanta e duemila?

Direi proprio di no. E anche qui occorre precisare. La finanza italiana è sempre rimasta periferica rispetto ai grandi flussi mondiali; e finché i Bot rendevano tassi a doppia cifra gli italiani non hanno sentito nessun bisogno di integrarsi maggiormente con i mercati europei. Poi la Borsa italiana è diventata una piccola succursale di quella londinese, ma è rimasta un mercato di banche,

assicurazioni, e qualche grande impresa ancora controllata dallo Stato, che inutilmente corteggia imprenditori di casa nostra che non hanno alcuna intenzione di quotare le loro imprese; mentre il private equity internazionale ha scoperto da qualche anno che, per motivi di ricambio generazionale o altro, in Italia si possono fare dei buoni affari e quindi ha messo in moto qualche energia in più.

C'è una responsabilità delle banche?

Molte banche purtroppo hanno operato male, non sapendo discriminare buoni e cattivi rischi, o non volendolo fare per ragioni legate a politiche di territorio. Questo a dire il vero è accaduto anche altrove, ma gli altri Paesi, per mille motivi, non sono circondati da quei timori di rischio sistemico che invece riguardano noi.

Quale è il rapporto tra finanza e politica?

La finanza vorrebbe oggi ignorare la politica, ma sa di non poterlo fare: il 22 marzo 2017 Rachel Sanderson ha scritto sul *Financial Times* che l'opinione comune dei leader della finanza internazionale è che, se arrivasse al Governo il Movimento Cinque Stelle, l'Italia diventerebbe «uninvestable», uscirebbe dai circuiti d'investimento; e allora scapperebbero anche molti investitori esteri che hanno scommesso sulle nostre imprese.

Lei è una personalità nel mondo dell'innovazione tecnologica. Come vede questo settore in Italia?

Nel mondo delle start up è sempre stato possibile per un team raccogliere in qualche modo i fondi necessari alla fase seed, ma finora è mancato il venture capital, tant'è vero che quando una nuova impresa in forte crescita ha bisogno di raccogliere capitali, diciamo per cinque, dieci milioni di euro, è normale che li raccolga all'estero.

Cosa dice in sintesi?

Che gli italiani non hanno saputo darsi le regole giuste. O abbiamo fatto leggi troppo numerose o troppo complicate. In ogni caso diventa difficile rispettarle e soprattutto interiorizzarle. Questo meccanismo crea l'idea del condono per chi non le rispetta oppure l'elusione di massa da parte di cittadini e imprese. Per rimediare si fanno così nuove regole, sempre più severe, che estremizzano la situazione. È quello che Roger Abravanel chiama il «circolo vizioso delle regole».

Questo rende impossibile le vere riforme?

Non solo, ma anche lo sviluppo dell'economia. Perché le imprese "brutte e piccole" fanno concorrenza sleale a quelle innovative.

C'è poi la trasformazione industriale e sociale del passaggio da prodotti a servizi.

Esatto. Senza regole chiare e semplici – per non dire sbagliate – sarà sempre più difficile governare una società complessa dove i servizi avranno sempre più peso rispetto ai prodotti.

Di chi è la responsabilità?

Per una volta occorre spezzare una lancia a favore della politica. Troppo facile dare la responsabilità del declino ai politici o alla cosiddetta classe dirigente.

D'accordo ma si potrà per una volta dire qualcosa in merito. O no?

Sì può ma non ha davvero senso, a mio avviso. Più che sulla responsabilità del passato, che è legittima, occorre concentrarsi sulla soluzione per il futuro, che è più urgente e forse utile.

Scordiamoci il passato, insomma.

Al contrario, ricordiamocelo e affrontiamolo nelle sedi competenti. Ma guardiamo avanti, appunto, chiudendo con pratiche e attitudini deleterie e innescando un circolo virtuoso, prima di tutto di regole che coinvolga tutti i cittadini, che devono essere informati e partecipare al processo stesso a partire dalla scuola. La prima politica parte da come si impara a ragionare.

È questa la missione della scuola del futuro?

Certo, la scuola non deve limitarsi a dare nozioni ma deve formare le "competenze della vita", ovvero quel sapere indispensabile per interagire efficacemente con gli altri. Fra questo una giustizia civile veloce; un sistema dell'informazione indipendente dalla politica e dagli affari, non quella che

abbiamo visto negli anni Novanta. Ci vorranno decenni per riparare i danni culturali e sociali di quel periodo.

Se fosse il presidente del Consiglio o un suo consulente ascoltato quali sono i punti su cui investirebbe la legislatura?

Partirei da una cruciale mancanza dei nostri politici negli ultimi vent'anni: il disinteresse per l'Europa. L'Europa come la conosciamo ha vari difetti, ma in questo scenario geopolitico – con gli Stati Uniti più protezionisti, almeno per qualche anno, e il paradosso della Cina paladina del libero commercio, come abbiamo visto a Davos) un'Europa coesa e forte potrebbe essere per l'Italia l'unico modo per continuare a contare almeno un po'. Ma questo è un concetto che manca totalmente dal racconto dell'Europa che abbiamo fatto in Italia (e anche altrove, a dire il vero). Per contro, abbiamo mandato a rappresentarci in Europa figure sempre più deboli e incapaci non solo di dare impulso alle riforme di cui l'Europa ha bisogno, ma anche e persino di imbastire una corretta narrazione dell'Europa. Col paradosso che la "generazione Erasmus", quella che più di ogni altra ha goduto dei benefici di un'Europa unita, è quella che meno ne riconosce l'importanza.

Il secondo?

Studierei metodi per valorizzare il ruolo della politica attiva. Per chi, come me, è entrato nel mondo del lavoro più o meno nel periodo di Tangentopoli, la politica è sempre stata una cosa per cui ci vuole molto pelo sullo stomaco: un ambiente corrotto, difficile, sporco, dove anche gli appassionati a un ideale politico devono confrontarsi col volto peggiore del compromesso. Conosco uomini d'azienda che a un certo punto hanno smesso persino di andare a cene di lavoro in cui rischiavano di incontrare i politici e i burocrati loro interlocutori, perché sarebbe stato troppo facile essere – per esempio - fotografati in un contesto non opportuno, e magari a distanza di tempo accusati di chissà quali loschi legami. Ora c'è una generazione di trentenni che cominciano a pensare di poter fare una politica più pulita: manca però loro il "saper fare" le cose che, a meno delle rivoluzioni, non può che venire da un'alleanza transgenerazionale. E poi c'è il tema di genere.

Siamo ancora indietro in Italia?

Direi proprio di sì. Dalla politica sono state lontane, più ancora degli uomini, molte donne della mia generazione che pure ne avrebbero avuto il talento. Forse in Italia siamo più riluttanti degli uomini a fare quello che Angela Merkel fece con Helmut Kohl, e che Marine Le Pen ha fatto con suo padre: "uccidere il padre", la mossa necessaria per non restare delle brave sherpa a vita. Certo è che anche le poche che si sono fatte strada non sono state capaci di instaurare quella sorta di delfinaggio che porta un politico a puntare su un successore che ne raccolga l'eredità. E a ogni generazione a noi donne italiane sembra di dover ricominciare da capo.

Lei è un'autorità nel digitale. In Italia negli ultimi tempi si sono fatti molti passi in avanti. Lo vede ancora come una priorità?

Purtroppo sì, e mi sembra incredibile anche dirlo. Intorno alla fine degli anni Novanta gli imprenditori italiani hanno saputo fare col digitale alcune buone cose, mettendo in piedi imprese che poi si sono quotate e sono ancora con noi con successo. Non altrettanto siamo riusciti a fare dal 2004-2005 in poi, quando la Silicon Valley si è ripresa dalla prima bolla, la Cina ha recuperato e superato in corsa tutti gli altri, e la piattaforma dominante è diventata il mobile anziché il desktop.

Che cosa ci manca?

La cultura dell'imprenditore seriale e del *giving back*. In posti come Amsterdam e Parigi è normale che chi ha fondato un'azienda di successo la venda, ne fondi un'altra con un nuovo team, la porti al successo e poi la venda, e poi ricominci daccapo; in questo modo l'imprenditore diventa mentore e leader di molte più persone, si moltiplicano le competenze e crescono gli ecosistemi. Da noi invece questo approccio è ancora solo all'inizio. Concluderei poi parlando delle infrastrutture.

Prego.

Troppo trasporto su gomma (per favorire dei presunti campioni nazionali che alla fine non lo erano). Le miglierie infrastrutturali mi sembra che siano venute, negli ultimi dieci anni, più che altro dalle amministrazioni locali lungimiranti (a Milano si vive bene anche perché funzionano bene nel loro complesso linee metropolitane, mezzi di superficie, car e bike sharing); meno dai grandi progetti, che faticano davanti all'opinione pubblica (vedi consenso ai No Tav in Val di Susa) o addirittura che diventano un pasticciccio di cui tutti vogliono lavarsi le mani (come il ponte sullo Stretto). La *smart city* in Italia è più un fatto di push dei fornitori di tecnologia che di domanda dei cittadini. Le amministrazioni locali in Italia purtroppo devono riempire le buche nei marciapiedi, garantire l'ordine pubblico e la sicurezza, evitare che le scuole cadano a pezzi. A Tampere, in Finlandia, tra privato e pubblico, si investiranno sei miliardi di euro nei prossimi dieci anni per creare la *smart city*: sono 20mila euro per abitante. Secondo lei, se una città italiana avesse a disposizione 20mila euro per abitante da spendere nei prossimi dieci anni, li userebbe per fare la *smart city*? Attenzione che la banda larga diventerà l'infrastruttura in assoluto più importante, a maggior ragione se vogliamo che abbiano una chance di sopravvivere i piccoli Paesi e i centri abitati lontani dalle città; su questo siamo molto indietro rispetto al resto dell'Europa e un recupero sembra ancora difficile.

Concludiamo?

La società, le carriere, le famiglie sono in profondo cambiamento: chi nasce oggi vivrà certamente più di cent'anni, sarà impossibile pensare di vivere senza reinventarsi almeno cinque o sei volte. Soprattutto in Italia. Mi sembra bellissimo, o no?

Diana Bracco

PRESIDENTE E CEO GRUPPO BRACCO

Da più parti si sente dire che è la bellezza il soft power su cui l'Italia deve puntare. È d'accordo?

Certo, conservare e promuovere la bellezza: ecco il compito che spetta a noi come Italiani, che abbiamo avuto la fortuna di nascere nel Paese più ricco di opere d'arte al mondo, disseminate lungo uno scenario naturale tra i più vari che esistano. Un compito che spetta non solo alle istituzioni, ma anche alle imprese e ai singoli cittadini. Con la Fondazione Bracco, cerchiamo di dare il nostro contributo in Italia e all'estero, diffondendo espressioni della cultura, della scienza e dell'arte quali mezzi per il miglioramento della qualità della vita e della coesione sociale.

Il ruolo del sistema educativo come lo vede?

Direi che è fondamentale. L'educazione e la formazione dei giovani sono alla base di tutto, perché l'amore per il bello deve essere suscitato fin dall'infanzia, proprio come la consapevolezza e la salvaguardia dell'ambiente devono essere insegnate come regole di convivenza civile. Parlando per esperienza personale, io per esempio sono una melomane perché sin da bambina ho avuto la fortuna di frequentare assiduamente, insieme ai miei genitori e alle mie sorelle, il Teatro alla Scala.

Come Fondazione Bracco avete iniziative di "pedagogia culturale"?

Nell'ambito del proprio impegno sociale e di contrasto alla povertà educativa, Fondazione Bracco sta lavorando con la Fondazione diocesana oratori milanesi per coinvolgere centinaia di ragazzi delle periferie di Milano affinché possano visitare la mostra Dentro Caravaggio, che abbiamo appena inaugurato a Palazzo Reale, e di cui siamo main partner. Così facendo la mostra diverrà un'occasione di esperienza culturale allargata a persone e a territori che, per svariate ragioni, a

volte hanno difficoltà ad accedere a queste opportunità di conoscenza, rischiando esclusioni che non solo ne limitano il potenziale sviluppo personale, ma anche l'accesso a connessioni territoriali e di contesto che ne accrescano il senso di appartenenza.

Non sempre però è così. Molti italiani mancano di coscienza civile.

Se tutti fin da bambini verranno abituati a considerare il paesaggio come risorsa e come "cosa comune", nel futuro ci saranno meno devastazioni, meno saccheggi e sfruttamenti insensati e più utilizzi e valorizzazioni virtuose.

È un auspicio?

No, una certezza. Si fidi.

Come vede l'Italia in questa fine 2017? E gli italiani del dopo Expo?

Expo ha sfatato molti luoghi comuni sull'Italia. Non è stato solo una celebrazione della bellezza e del genio italiano, ma anche della sua capacità di organizzare e generare senso.

Facciamo un esempio?

Potrei farne tanti che si sintetizzano in Palazzo Italia, una struttura rivoluzionaria a partire dai materiali con cui è stata costruita, dall'innovativo cemento Txt alle coperture che rappresentano il meglio della produzione nazionale. E poi la Mostra delle identità italiane curata da Marco Balich.

Esaltava le vedute dei paesaggi, se ricordo bene.

Tra le quattro potenze italiane che erano state scelte per il racconto c'era quella della bellezza, cioè le vedute, gli interni, i paesaggi italiani replicati grazie a un sistema a specchi scomposti che producevano una visione caleidoscopica e originale, un nuovo sguardo sulla nostra grande bellezza e un effetto di riproduzione "infinita". Un'esperienza che avvolgeva il visitatore lasciandolo letteralmente a bocca aperta.

Ma davvero lei è convinta che si possa rifondare un Paese solo sulla bellezza?

Qui bisogna intendersi. Forse la bellezza non salverà il mondo, come sosteneva il Principe Myskin, ma è un dato di fatto sostenuto scientificamente che un ambiente armonico abbia un impatto decisivo sulla qualità della nostra vita. Davanti a qualcosa di bello ci sentiamo orgogliosi e più ricchi oppure felici, sereni e sognatori, e assistere allo spettacolo della bellezza rende anche estasiati, sereni, rilassati ed emozionati.

Quindi la via italiana alla crescita passa dall'estetica?

La bellezza fa addirittura bene alla salute. Varie ricerche condotte negli ultimi anni - anche noi commissionammo un'indagine come Fondazione Bracco proprio sull'impatto che le attività culturali hanno sul benessere delle donne - hanno messo in luce come l'occuparsi di cultura, arte, bellezza migliori il benessere psicofisico delle persone, tanto che la musica e l'arte vengono ora utilizzate per facilitare il recupero dei pazienti anche in alcuni luoghi di cura, di cui alcuni esempi all'avanguardia sono in Toscana, una delle patrie mondiali della bellezza. E poi c'è il nostro dovere costituzionale.

Allude all'Articolo 9?

Certo. La Costituzione Italiana pone tra i principi fondamentali della nostra Repubblica lo sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnica e la tutela e salvaguardia del patrimonio storico, artistico, e ambientale. Un articolo che testimonia la lungimiranza dei padri costituenti nel sancire l'impegno per proteggere e valorizzare il lascito straordinario della nostra storia millenaria. A tale riguardo, mi lasci ricordare che a novembre, in occasione della Settimana della cultura d'impresa di Confindustria, abbiamo organizzato a Milano un grande convegno proprio sul mecenatismo privato che si prende cura del patrimonio italiano come vettore di crescita. Il convegno peraltro accompagna la pubblicazione di un volume intitolato Bracco is culture, che raccoglie i cinquanta progetti culturali più significativi realizzati da Bracco, che proprio nel 2017 celebra il suo novantesimo anniversario.

Claudio Calabi

CEO e Presidente Risanamento

Da un'ottica professionale, è un Paese in cui s'identificano almeno tre emergenze. Tra le quali una paradossale.

Quale è il paradosso?

Quella di un Paese con una precisa capacità di attrattiva internazionale - *soft power*, nei termini di questo studio – che non è in grado di fare Paese, di fare sistema. A differenza di nazioni che hanno problemi analoghi ma ci sono riuscite, come la Francia.

Un aspetto delicato.

Un aspetto cruciale oggi. Anche perché avviene nell'ambito di un continente, l'Europa, meno forte di un tempo. In questo contesto siamo uno dei pezzi più deboli. Del resto è un tema che ci segue nella storia: una nazione non-nazione, d'individualisti, che pur esprimendo eccellenze individuali assolute non sa - oppure forse non vuole – fare sistema.

Perché non vuole?

Provo a rispondere introducendo la seconda evidenza. Abbiamo fatto moltissima strada, ma non siamo un Paese veramente moderno.

In che senso?

Nel senso che le competenze e il merito da noi non sono al centro dell'attenzione. Anzi: in Italia un eccesso di autonomia e capacità rappresenta una variabile non facilmente gestibile. Così si preferisce circondarsi di persone meno *gifted*, meno capaci, ma più gestibili, più fedeli.

Fedeltà contro capacità. Perché?

È più rassicurante. Soprattutto se avviene dove non conta il risultato. Ovviamente sul libero mercato è diverso: chi presenta attitudini imprenditoriali ha dimostrato di farcela, perché il mercato valorizza il merito. Altrimenti, la scelta delle persone pare seguire un criterio diverso: più appartenenza, meno competenza.

In termini di soft power è il rovescio dell'influenza.

Esatto. O meglio: la capacità di influenzare è importante, ma come parte del gruppo e non come valore, che ripeto è percepito come difficilmente gestibile. La controprova è fattuale: di fronte alle grandi emergenze, come l'ultimo disastro dell'albergo a Rigopiano, si chiama il pompiere, che è competente, e che diventa così un eroe. È solo allora che il Paese affronta i temi reali. Spesso a tempo scaduto.

E l'ultima emergenza?

Un fortissimo scollamento fra mondo civile, a livello particolare e di gruppo, e tutto quello che è attività al servizio del cittadino. Questi due universi hanno logiche, velocità e linguaggi diversi, sempre meno compatibili. Per chi guarda dall'esterno sono fattori di grande complicazione, che trovano sintesi definitiva, il fattore cruciale: il tempo. Al di là della lunghezza dei processi di ogni tipo, un caso esemplare è l'alta velocità dei treni per il tratto Milano-Venezia. Una realizzazione che si sta completando con tempi non adeguati alle esigenze di oggi. Mancanza figlia dell'individualismo e dello scollamento di cui dicevo.

Due Paesi che non si parlano?

Direi piuttosto due sistemi dentro lo stesso Paese. Un sistema del fare e un sistema delle regole. Due ordini che a differenza delle altre democrazie avanzate fanno fatica a trovare sintesi. Lo dimostra l'apparato pubblico, che non mostra di comprendere le priorità del Paese stesso.

Aumentare il prezzo della benzina davanti alla crisi significa la resa, significa dichiarare di non essere capaci. A tutto questo si sommano poi le difficoltà storiche e strutturali, come la frattura Nord-Sud che si sta allargando.

Anche in altri stati esiste.

È vero. Penso a New Orleans e Chicago, per esempio. Ma lì c'è una differenza importante, c'è il federalismo. Da noi invece le stesse regole vengono applicate al Sud come al Nord, con l'effetto di non risolvere il problema ma anzi di acuirlo. Distanze che si rovesciano sulle altre, come quella tra i vecchi e i giovani. Da noi, paradossalmente, è meglio essere vecchi che giovani. Non solo nel pubblico.

Il mondo alla rovescia?

Direi piuttosto uno strano sogno, in cui si apre un'altra porta e si prende atto di capacità e di patrimoni enormi, sebbene non valorizzati da un pensiero, un progetto e delle infrastrutture adeguate. Del resto ci pensi: ma come è possibile che i flussi di turismo che ci inondano non vengano valorizzati?

L'Expo è andato in controtendenza, però.

Assolutamente. Milano è in controtendenza. Ma questo rende la cosa ancora più grave. Al di là delle polemiche, infatti, l'Expo è stata la controprova di quanto stiamo dicendo. Dopo Expo, Milano ha superato Roma in termini di flussi turistici. Ma le pare normale? È possibile che vengano superati i Musei Vaticani? Eppure è accaduto e l'Expo è stato fondamentale, per mostrare come un evento oggi può diventare il fattore decisivo per invertire o massimizzare una tendenza. Per questo ritengo che, al di là di ogni considerazione, aver rinunciato alle Olimpiadi a Roma sia stato un errore.

Quali sono i nostri asset?

Senza dubbio il *soft power*: cultura, design, moda, alimentare, meccatronica. Ma anche *hard power*, come il manifatturiero. Eccellenze che purtroppo vivono un'esistenza individuale, stanno in piedi da sole. Per questo se sono un imprenditore di successo, superata una certa dimensione, una soglia, tendo a monetizzare.

Dove si pone il limite? Nella fragilità del sistema bancario? Nel capitalismo familiare? Nella burocrazia?

Un po' in tutto. In Italia c'è un'imprenditorialità forte a cui non corrisponde un capitalismo evoluto. Un'impresa di successo preferisce passare la mano piuttosto che gestire alcune scelte. È un tema di contesto, ma prima ancora di cultura, che si riscontra meno nei Paesi anglosassoni. A livello familiare invece i problemi di gestione delle aziende di proprietà fino ad oggi si sono spesso risolti attraverso la cessione. E qui però è all'opera anche un oscuro complesso di colpa.

Complesso di colpa?

Da noi c'è una matrice cattolica fortissima, per ovvie ragioni. Al di là dei riflessi positivi, è un'eredità che condiziona molto sull'idea di ricchezza. Su chi ha successo, chi ha fatto, chi ha fatto bene, chi ha creato benessere patrimoniale, c'è sempre un alone di sospetto. Proprio come su chi ha sbagliato. Da noi chi sbaglia raramente paga. Ma anche se paga dopo resta marchiato a vita. Da questo stesso humus nasce anche lo stereotipo di chi si occupa della cosa pubblica.

Non viene apprezzato?

Al contrario. Chi lavora nel pubblico in Italia non è considerato come qualcuno che opera per servizi essenziali e civili ma come un soggetto la cui priorità è il rispetto delle procedure e delle regole che possono diventare l'alibi di fronte all'assunzione di responsabilità. È un'altra differenza col mondo anglosassone: i *civil servant* sono anche al vertice della scala sociale in quei paesi, perché vengono selezionati e premiati.

Come vede il sistema scolastico?

Un po' come la sanità. Anche lì bisogna distinguere tra struttura e professionalità. Sia

la scuola sia la sanità in Italia, sia i medici sia gli insegnanti. Hanno professionalità elevate, in media, ma sono molto carenti di strutture. La scuola è l'esempio per eccellenza di un sistema di qualità che funziona con notevoli difficoltà.

Perché?

Non c'è adeguato riconoscimento del ruolo, individuale, sociale ed economico dell'insegnamento. E dire che conosco molto bene persone che hanno fatto scuole private internazionali. Ebbene, in media sono molto più ignoranti di chi ha fatto la scuola italiana pubblica. Lo stesso avviene per chi ha studiato in America: tecnicamente esce molto bravo ma spesso ha notevoli lacune culturali.

Come rimediare?

Non lo so, però è urgente perché quello che vedo è che la situazione si sta deteriorando. E non c'è sforzo per recuperare.

Altro tema, il sistema bancario.

Difficile dire qualcosa di originale. Se non forse che gli eventi delle banche sono in gran parte dovuti alla natura del capitalismo italiano, che in genere tende a rischiare poco da cui un forte affidamento alle banche. Le famiglie di capitali, in Italia, in genere fanno fatica a far entrare nuovi partner, ad andare in minoranza: così preferiscono passare la mano. Anche questa è un'eredità del passato, quando si ricorreva al debito piuttosto che rischiare mezzi propri.

Un retaggio tribale?

Un retaggio che continua. Piuttosto che cercare un partner, gli imprenditori rinunciano. È questo meccanismo psicologico che ha creato le basi dei problemi del sistema bancario, perché le banche hanno supplito.

Adesso il fenomeno si sta riducendo.

È vero, ma più che per un cambio di mentalità questo accade perché il Paese è meno autonomo.

Se fosse il presidente del Consiglio come imposterebbe la legislatura?

Occorre affrontare le tematiche strutturali e infrastrutturali, un fortissimo handicap che ci sta facendo regredire, come dimostrano il turismo e i beni culturali. Inizierei però prima da un lavoro culturale, e addirittura psicologico, introducendo l'equazione merito-educazione. Valorizzerei le competenze, riconoscendo chi è capace da chi non lo è.

Esistono capacità italiane?

Certo che esistono, nel senso che abbiamo attitudini culturali che si trasformano in perizie professionali di eccellenza. Però a livello individuale, come dicevo, perché a livello sociale e di Paese non riusciamo ad intenderci e fare sistema. Siamo figli della nostra storia, insomma. Anche nel XXI secolo.

Francia o Spagna, ancora.

Purtroppo sì. Questo ci conduce a un altro tema, quello dello Stato debole. In Francia, nel 2003 si iniziò a parlare di alta velocità Marsiglia-Lione. Il progetto fu contestato a 360 gradi per 18 mesi, su ogni giornale, con scioperi, manifestazioni, movimenti. Finché, da Parigi, arrivò il decreto che sbloccava i lavori. «Si fa», disse Parigi. E in due anni e mezzo si fece. Fine delle discussioni. E dei lavori. Se pensa che da noi la prima conferenza di servizi della Milano-Genova risale agli anni Novanta e i lavori non sono ancora partiti...

Del resto da noi c'è il Tar...

Appunto. Credo che solo in Italia ci sia il Tar, mentre oggi è evidente che per raggiungere dei risultati generali, collettivi, si deve sacrificare il particolarismo.

Le scelte possono però essere anche sbagliate.

Certo, però a un certo punto la discussione democratica deve portare a un esito. Oppure decido il contrario: non faccio uno stato centrale forte, ma decentralizzo: federalizzo e lavoro per comunità di base. Però delle due l'una, perché al momento il sistema non è né centralizzato l'uno decentrato,

con l'effetto di dilatare nel tempo ogni decisione, giusta o sbagliata che sia. Il risultato è che gli svizzeri hanno fatto il Gottardo e noi non abbiamo fatto la Milano-Genova. Ma le sembra possibile?

Ci allontaniamo sempre più dalla Svizzera...

Direi che ci allontaniamo sempre più dall'Europa. Sembriamo sempre più la punta mediterranea dell'Asia. E non penso all'Olanda ma anche alla Spagna: oggi da Madrid a Siviglia si va in alta velocità, dieci anni fa non c'era nemmeno il tracciato. E comunque il tema della giustizia in Italia ha una priorità che viene prima delle riforme. Un altro tema culturale.

Chi sbaglia non paga?

Il contrario. Chi sbaglia e paga rimane macchiato. Per sempre. E questo è imperdonabile, in una democrazia matura. Perché a ognuno deve essere data un'altra possibilità, dopo che ha pagato il proprio tributo alla società. Bisogna poter sperare nel futuro.

Come vede il futuro?

Sono preoccupato per i giovani. Naturalmente è un tema diffuso, non vale solo per l'Italia, ma qui è molto forte. I giovani oggi si confrontano con problemi che la generazione prima della globalizzazione non aveva. Questo aumenta la difficoltà, perché oggi ci sono più aspettative: il tema si fa quasi classista, purtroppo. E poi c'è il punto degli stipendi.

Sono diminuiti?

A 32 anni guadagnavo nove volte quello che guadagna oggi mia figlia.

Però sua figlia può contare su di lei?

Questo non è un aiuto. Avere le spalle coperte aiuta in termini materiali, ma psicologicamente frustra e rende più fragili.

È pessimista?

No, sono preoccupato ma non pessimista. Ci dobbiamo impegnare tutti ognuno con i propri mezzi. L'esempio conta moltissimo.

La classe dirigente però come esempio non aiuta.

Questo è il vero punto. La classe dirigente fa fatica a capire che l'esempio è tutto, che prima vengono i doveri e poi i diritti, prima l'autorità morale, poi quella dell'ego. Altrimenti non sei credibile e se non sei credibile non puoi essere élite.

Valerio Camerano

CEO A2A

Vedo un Paese prigioniero di incertezze e del loro derivato primo, l'ansia. Con l'ansia è difficile crescere, sia nel senso dell'economia sia della società civile. E poi c'è il tema del timing.

Il timing?

Usando una metafora matematica, siamo giunti a un flesso: da qui o si scende o si risale.

E lei come la vede?

Che forse si scenderà. Ancora.

Una visione negativa.

Non sono negativo, le ricerche ci raccontano di un Paese che, nonostante sia tornato a crescere, continua a coltivare l'incertezza sul futuro: per esempio la maggioranza degli intervistati ritiene che ci vorranno altri dieci anni per uscire dalla crisi.

Non crede nel Paese, però.

Nel Paese sì, ma sono anche conscio delle sue contraddizioni. E delle sue fragilità.

Quali sono le fragilità dell'Italia?

Una buona sintesi è la complicazione con cui tutti ci confrontiamo ogni giorno. La complicazione è diversa dalla complessità: la prima è negativa, la seconda può essere positiva. La prima rende insolubili anche le piccole cose, la seconda guarda e si confronta con le grandi. È un'alchimia strana. In Italia è come nella storia di Alice. Aprendo una porta, se ne aprono molte altre, strane e misteriose.

Non è detto che sia un male.

Al contrario. Peccato che il Paese non sappia trovare soluzioni a problemi endemici e strutturali.

Quali sono?

La burocrazia, la necessità di ampliare la capacità d'innovazione, il sistema educativo.

Restano i nostri punti deboli?

Sono l'espressione dell'enorme e paralizzante complicazione, dovuta a un complicato sistema di regole.

Le regole sono la condizione della libertà. O no?

Sì, per questo furono fatte, per motivi totalmente condivisibili, per intenzioni corrette. Peccato che l'applicazione risulti spesso incerta, macchinosa, illogica. La giurisprudenza italiana ci ha insegnato che non esiste il nero o il bianco ma spesso è un'enorme distesa di grigi, che rende la gestione concreta della quotidianità un esercizio difficilissimo e frustrante.

È una visione del mondo. Fa parte del lifestyle che molti ammirano.

Come no? Non nego tratti positivi. Peccato però che il grigio paralizzi il settore privato come quello pubblico, la vita dei cittadini come l'economia del Paese. Senza contare la responsabilità personale.

In che senso?

Le aziende sono sottoposte, comprensibilmente, a un sistema di leggi, regole, regolamenti eccetera, spesso sviluppati però in contesti decorrelati e la cui applicazione pratica diventa un incubo non privo di rischi personali, specie se parliamo di aziende sane, serie e rispettose delle leggi.

La sua è una visione razionalistica della realtà.

Ho studiato all'Insead e per me le aziende sono sempre strutture razionali, anche quando assumono decisioni apparentemente irrazionali.

Ma all'Insead le aziende italiane sono portate come case history e good practice...

Vero e non solo all'Insead. L'Italia viene riconosciuta come generatrice di un ottimo settore privato. La vera rivoluzione da fare è nel pubblico e quindi nello Stato. Ma ci vuole un'élite in grado di riformare lo Stato e qui arriviamo al cuore della sua ricerca. Il *soft power* è una traduzione di élite.

Mi ha scoperto. Adesso mi aiuti.

Difficile, dopo 19 anni di decrescita.

Uno sforzo.

Anche la politica tenta di essere razionale, anche quando non lo sembra. L'élite pubblica italiana è come quella privata. Non è inclusiva, ma a differenza di quella privata è de-darwiniana, oppone resilienza alle metamorfosi. Su questo, s'innestano differenze culturali storiche di un Paese unito solo sulla carta, nella retorica e nel calcio.

Un esempio?

A Milano il 55 per cento dei rifiuti sono raccolti differenziati e viene ritrasformato in materia riutilizzabile o energia, solo lo 0,6 va in discarica, praticamente zero. Nel resto del Paese in media il 25 per cento va in discarica, indifferenziato e intrasformabile. È un gap che l'Italia non può permettersi e che è il frutto di buona programmazione e amministrazione che si è succeduta negli anni. Detto questo, la leadership pubblica può essere faticosa anche a Milano. Immagino che il funzionamento del Consiglio comunale possa essere reso più efficiente, meno prigioniero dal gioco delle contrapposizioni politiche.

In sintesi?

La riforma dello Stato richiede proattività, coraggio, visione, ma il nostro Stato non si dimostra proattivo. A differenza di quanto avveniva decenni fa.

Che cosa è avvenuto?

Il ribaltamento della politica sull'economia, che ha allontanato il privato dal pubblico. Fino agli anni Sessanta la politica era forse più capace di gestire l'interesse collettivo e l'economia era "felicitemente" subalterna. Enrico Mattei faceva gli interessi privati dell'Eni ma che erano però iscritti nell'orizzonte degli interessi generali. Poi questo schema è saltato e la microeconomia ha prevalso senza una visione di insieme, uno spirito generale. Ne è derivato anche uno svilimento della politica. Lei è senese, dovrebbe saperlo.

In che senso?

Il Monte dei Paschi di Siena inizia a cadere quando diventa oggetto di interessi particolari. Le privatizzazioni avevano l'obiettivo di creare efficienza e valore, ma non sempre ci si è riusciti. E qui torniamo all'incertezza. Non basta iniettare denaro nel pubblico per fare Keynes. Serve uno spirito di visione che genera ottimismo.

Aver letto Ricardo e Karl Schmitt le fa onore.

Autori interessanti, ma non li scomoderei. Qui il tema è più semplice. Lo Stato ottocentesco batteva moneta e difendeva confini e cittadini. Ma oggi i cittadini si sentono pienamente difesi dallo Stato? E dove sono i confini? Da tutto questo nasce la paura, che influisce sui comportamenti socio-economici generando una vera industria dell'ansia, che ha un fatturato altissimo. Pensi agli aeroporti, dove per gestire la paura si impiegano miliardi di dollari. Eppure viaggiare in treno o in nave espone a rischi simili.

E le élite che cosa fanno?

Non lo so, ma certamente sembrano influenzare meno la cosa pubblica. Soprattutto in Italia. Oggi per governare si deve anche saper comunicare, ma la comunicazione è multilaterale, fluida, algoritmica. È un problema di democrazia digitale, che potrebbe portare a un'assuefazione come a una nuova caccia alle streghe.

Non crede che sia anche un tema di educazione?

L'educazione e il sistema formativo sono l'altra faccia di quello informativo. Di questo dovrebbe occuparsi lo Stato, come tappa essenziale del processo di emancipazione. Solo la cultura fa sentire le persone al sicuro, perché dà loro gli strumenti per fare scelte più nette e produrre stati più assertivi.

Se fosse il presidente del Consiglio su cosa investirebbe la legislatura?

Semplificherei la Pubblica amministrazione. Ci hanno provato, bisogna dirlo, ma non è stato sufficiente per via delle resistenze ovvie del sistema e per una sottovalutazione della multidirezionalità della struttura. Bisogna procedere più spediti. Lo sviluppo, la redistribuzione della ricchezza, gli investimenti in tecnologie, l'educazione, una giustizia più certa. Sono molti i temi da affrontare.

E la società civile?

È il terzo punto. Occorre ricostruire un'alleanza con i cittadini, con la politica attiva, attraverso la sanità, il lavoro, la scuola. Occorre invertire l'attuale piramide di Maslow per far recuperare credibilità allo Stato.

Siamo stati prigionieri dell'ideologia.

Sì lo siamo ancora ma oggi dovrebbe essere superata. Costruire un parcheggio per una città congestionata non è né di sinistra né di destra, ammesso che esistano ancora.

Ultimo punto?

Lo Stato dovrebbe fare lo Stato, forte per definizione. E l'élite aiutare a costruire la cultura civica, resiliente per definizione. Ma mi sembra difficile.

È pessimista?

Sì, perché vedo uno Stato debole, un'élite debole e uno stato sociale debolissimo.

Lo diceva Mario Missiroli. Un'altra delle sue letture?

Il suo cinismo era pari alla sua capacità. Però bisognerebbe tentare perché occorre risvegliare le coscienze e fare una nuova alleanza, che conviene a tutti.

Un auspicio finale.

Occorrono alleanze, serve una forte leadership pubblica e civile, che rimedi alle responsabilità enormi di non aver fatto politica, di aver rimandato decisioni importanti. Partiamo dai Consigli di zona e dai Consigli comunali, che troppo spesso sembrano la sala feste del Titanic. E rileggiamo Montanelli, che nella provocazione insisteva sul bisogno di avere un sindaco che sapesse, in caso di necessità, essere antipatico.

Elogio dell'antipatia.

Bisogna anche saper essere antipatici se serve, perché la risposta politica a problemi concreti e urgenti esige risolutezza, determinazione e forse alla fine anche un po' di solitudine. La tentazione di piacere a tutti è forte così come il far passare i giusti messaggi e sforzi alla base elettorale, permanentemente inquieta.

Non sempre piacere a tutti, dunque.

Quando si prendono venti decisioni al giorno, non tutte saranno le migliori. È un fatto matematico. Per questo si deve guardare al futuro e non solo alla morale filosofica. Spesso si è chiamati a decidere il male minore, con una visione d'insieme, un progetto e sincerità di cuore (sorride).

Maria Cannata

DIRETTORE GENERALE DEL DEBITO PUBBLICO, DIPARTIMENTO DEL TESORO

Come vede l'Italia?

Vedo un Paese che ha grandi pregi e grandi difetti.

Da dove iniziamo?

Siamo pieni di risorse, grandi risorse. Peccato che le tiriamo fuori soprattutto nell'emergenza. Questo crea una mancanza di equilibrio, di normalità mi viene da dire. In Italia è paradossalmente più agevole intervenire in fase di emergenza che assicurare la gestione ordinaria, la continuità e il mantenimento del normale funzionamento della società. È come se lavorassimo sempre nell'emergenza.

E le riforme?

Sono un buon esempio. In Italia si rendono necessarie tante riforme per ottenere un risultato che altrove si ottiene senza riforme.

Riforme buone, almeno. O forse neppure quello?

In genere, sì, buone. Ma non sempre efficaci, o troppo lente nel produrre gli effetti sperati. Non per un problema di modello, non perché si scelga una via piuttosto che un'altra. Ma semmai perché siamo in questo clima di emergenza perenne e spesso vince il sensazionalismo. Così, per ottenere risultati, qui bisogna quasi essere eroi, mentre dovrebbe bastare la normalità.

Qualcuno diceva Paese di eroi, santi e navigatori.

Ma l'eroismo stanca. È come una guerra di logoramento. Roma per esempio fa arrabbiare. È bellissima ma difficilissima. A volte mi domando come fa uno straniero a prendere la metropolitana e a orientarsi.

Perché siamo a questo punto?

Credo che la mentalità italiana sia stata modificata da un eccesso di individualismo ed edonismo esasperato, avviatosi negli anni Ottanta. Beato è chi fa il furbo. E non si fa niente, o si crede non si possa far niente, per cambiare questo stato di cose. È un problema di cultura, di educazione.

Vale anche in via XX settembre?

Il Tesoro è un'isola felice, c'è stata sempre una fortissima *civil servanthship*, un impegno molto forte. Nella Direzione del debito pubblico, poi, ci siamo sempre pensati come "la squadra del debito". Più in generale, in tutto il Ministero nel biennio 96-98 ci fu grande entusiasmo per l'ingresso nell'Unione monetaria e l'introduzione dell'Euro. C'era Carlo Azeglio Ciampi, si apriva una nuova stagione. Oggi è più complicato, soprattutto dopo il disastro del 2008, ma lo sforzo di coltivare la continuità e l'abnegazione per il servizio pubblico è molto forte.

Parlava di cultura. Facciamo un esempio più concreto.

Nell'opinione pubblica c'è una grande confusione tra Stato e Governo, perché lo Stato è l'istituzione, la comunità, siamo tutti noi; il Governo è l'insieme delle persone che deve operare le scelte politiche per il bene dello Stato. Se manca la consapevolezza che lo Stato siamo noi, si perde di vista il senso della comune responsabilità, rendendo anche difficile l'opera del Governo.

Fosse solo questa la confusione...

Vero. Vedo grande confusione anche tra notizie e opinioni. Sempre meno i fatti vengono esposti con completezza e imparzialità. E sempre più spesso le opinioni vengono messe tutte sullo stesso piano, indipendentemente dalla competenza di chi le esprime. I media hanno perso presa con il pubblico a vantaggio dei social. È chiaro però che i social fanno opinione, sono opinione. Le notizie sono un'altra cosa.

All'estero è diverso?

Talvolta molto diverso. Prenda il *Financial Times*, che non amo particolarmente. Però sul quel giornale i fatti sono separati dalle opinioni, anche dalle opinioni più autorevoli. E i fatti sono verificati.

Pensa che le cose da noi non siano così?

Da noi si respira non di rado un clima di disinformazione, di difficoltà nel riflettere e nel valutare le cose in maniera distaccata, laica e approfondita. Per esempio: non è vero che l'economia vada male in Italia, anzi, pur ancora in presenza di innegabili problemi, ci sono evidenti segnali di miglioramento. Eppure, se legge i giornali e soprattutto i social, le cose sembrano sempre e solo disastrose.

Che cosa servirebbe?

Il rispetto delle regole, innanzitutto, e la coscienza civile al riguardo, per contrastare il malcostume che ostacola chi vuole lavorare con coscienza e nell'interesse di tutti. È una formula che vale in ogni campo, dalla finanza alla scuola. Altrimenti si assiste alla rincorsa alla prevenzione di ogni possibile illecito e si ingessa l'azione amministrativa, paralizzando ogni iniziativa. E si spende una quantità enorme di tempo e risorse solo per giustificare ogni scelta. Alla fine si rischia l'immobilismo per non rischiare nulla.

Sta facendo l'elogio della discrezionalità?

Senza la discrezionalità, che significa operare nel contesto di regole per l'interesse pubblico, si blocca tutto.

Però alcuni hanno frodato.

Le frodi sono spesso abuso di discrezionalità. Però bisogna distinguere, tra la discrezionalità e un suo abuso. Bisogna reprimere l'abuso, non l'uso della propria competenza.

È difficile?

Direi di sì. Perché, come in economia, la moneta cattiva scaccia la buona. Ma, con un cambio di mentalità, è senz'altro possibile.

All'estero come ci vedono?

Parlo per il mio settore, quello che davvero conosco. All'estero la credibilità della gestione del debito pubblico italiano è altissima. Quando facciamo le riunioni nei consessi internazionali mi sorprendo di quanto spesso viene richiesto il mio parere, anche quando non pensavo di intervenire. «Maria, tu cosa ne pensi?» È una reputazione guadagnata sul campo e negli anni, perché se diciamo una cosa la rispettiamo, onoriamo gli impegni e siamo attendibili e coerenti. Questo è fondamentale, la consistency.

Vale anche per le contrattazioni?

Soprattutto. Per esempio, quando si fa un sindacato di emissione si danno prime indicazioni di prezzo, che devono corrispondere a possibili effettivi esiti del collocamento, e poi "si stringe". Sono passaggi delicati, nei quali la credibilità è tutto. Noi siamo piuttosto precisi, per cui il pricing finale non si discosta mai troppo dalle prime indicazioni, e questa precisione è molto apprezzata e ha contribuito alla nostra credibilità.

Immagino ci sia un «però»...

Indovinato. Con me lavorano circa cento persone in undici uffici. Per due di questi manca il dirigente e non riesco a trovare candidati adeguati. I funzionari più qualificati guadagnano al massimo 1.500 euro netti al mese. Gli straordinari sono contingentati. Non ci sono leve incentivanti, al di là della retorica del manager pubblico. Una bella fetta del personale è impegnata sul lavoro amministrativo, per via dei numerosi controlli e reporting, che assorbono sempre più risorse, mentre il personale più specializzato è carente e difficile da trattenere perché altrove ha prospettive migliori.

In fin dei conti, è il caso di dirlo, come giudica il funzionamento del Tesoro?

Compatibilmente con gli adempimenti richiesti, al Mef l'efficienza è soddisfacente, anche se io sono sempre insoddisfatta. Potremmo fare di più se non ci fossero continue emergenze e potessimo lavorare programmando il lavoro con più regolarità e, soprattutto, se ci fossero un po' più di risorse.

Che cosa le manca di più?

La programmazione. È l'unico antidoto all'emergenza e al sensazionalismo.

Se fosse il presidente del Consiglio o il suo consigliere ascoltato su cosa imposterebbe la legislatura?

Preferisco rispondere segnalando due aree che mi sembrano importanti. La prima è la burocrazia. In Italia è pesante e lo dico da privato, da cittadina. In Italia non servono più regole, ma un'opera di semplificazione serrata e profonda. Assieme a questa, occorre lavorare e investire su una cultura del servizio pubblico, evitando di fare norme non seguite da adeguati controlli sulla loro applicazione. Le verifiche fanno parte della norma, altrimenti la norma è incompleta o disattesa.

Crede che così eviteremmo situazioni come Ilva e Monte dei Paschi?

È esattamente quello che penso.

E dell'establishment italiano che cosa pensa?

Qualunque cosa si possa pensare, oggi il nuovo trend mondiale è l'anti-tutto. La rabbia contro l'establishment, negli Usa, in Europa, in Cile. La diffusione del web ha portato troppe informazioni che quindi è come se non ci fossero, nessun controllo. D'altra parte con i social la politica diventa emotiva e nessuno approfondisce. Se però la rabbia c'è, è anche perché a livello di struttura mondiale qualcosa non va. Per esempio, la ricerca del profitto a doppia cifra a ogni trimestrale è assurda. Le diseguaglianze aumentano. L'evoluzione tecnologica rende superati molti lavori, ma resta un quesito: siamo sicuri che si debba lavorare dodici ore al giorno? La tecnologia apre al tempo libero, ma chi ha tempo non ha mezzi e chi ha mezzi non ha tempo. Questo mi pare il paradosso della nostra società oggi. È un tema economico fondamentale, di cui si è appena cominciato a dibattere in ambito economico ai massimi livelli ma che poi non si aggredisce, rimane sul piano teorico.

Pensa alla decrescita?

Per carità. La decrescita non è mai felice. Però occorre trovare un equilibrio, cosa molto più difficile. Io sono per la produttività, però mi domando se non esista un altro modello di vita nel quale, per esempio, sia possibile non sentirsi in colpa se si esce dall'ufficio prima delle sette. La vita non può essere solo produzione, altrimenti la qualità della vita si deteriora e si regredisce invece di progredire.

Francesco Canzonieri

ITALY COUNTRY HEAD E GLOBAL HEAD CORPORATE FINANCE DI MEDIUMBANK

Leggendo il suo curriculum vitae, lei sembra proprio incarnare la definizione di chi si è "fatto da solo".

Sono nato e cresciuto a Reggio Calabria, in una regione che è ancora purtroppo considerata periferia marginale del Paese. I miei genitori provengono da storie diverse, da un mondo molto distante da quello della finanza. Dopo il diploma, grazie a una borsa di studio per merito, sono stato selezionato dall'Università Bocconi di Milano che consideravo un luogo lontano, elitario, direi irraggiungibile. Mi sono laureato in meno di quattro anni e subito ho avuto l'opportunità di entrare in Goldman Sachs.

...ed è diventato Managing Director giovanissimo. A soli 31 anni aveva già la responsabilità di un intero team in una banca d'affari importantissima.

Sì, corretto, ma lavoravo a Londra, cosa di non poco conto, perché in quel contesto ti valutano per talento e capacità, non per età anagrafica. In Italia, invece, ci sono ancora resistenze culturali nei percorsi di carriera, ai giovani manager viene dato poco credito, siamo ancora ancorati all'importanza della gerontocrazia. Non mi fraintenda, essere molto giovani in posizioni di rilievo è molto difficile, ti devi conquistare tutto sul campo e con la massima credibilità.

Una frecciatina al nostro Paese?

No, per nulla. Gli italiani sono tra coloro che reputo essere le menti più brillanti e determinate che abbia mai conosciuto sulle più importanti piazze finanziarie che ho avuto modo di frequentare.

La fuga dei cervelli non le sembra un'emergenza?

Non è un'emergenza che molti giovani italiani vadano all'estero a concludere il ciclo di studi o a lavorare, anzi è un segnale di sprovincializzazione. È impossibile fermare questa forte spinta che a mio vedere è naturale e positiva. Il problema non sono i giovani che si muovono ma la nostra incapacità di attirare talenti dagli altri Paesi, l'incapacità di creare un'amalgama culturale e professionale. Il mio mantra è "meritocrazia", un sistema in cui l'avanzamento professionale sia legato alle proprie capacità reali, un sistema che promuove gli individui secondo regole giuste. Non siamo ancora maturi come Paese per valutare le persone per il proprio talento, siamo ancora condizionati dalla provenienza, dalla lingua che parla o dal diverso modo di pensare.

Sogna un'Italia multi-etnica?

Un'Italia inserita in un mercato globale. Quando lavoravo a Londra, sul floor i miei colleghi, sia senior che junior, provenivano da diverse etnie, religioni e culture.

Quindi il mercato è sovrano, come dicevano Reagan e la Thatcher...

È evidente che per il mio vissuto lo statalismo è nemico del progresso, ma mi creda quando le dico che nominare la Thatcher nel Regno Unito desta ancora un profondo turbamento. Non sarebbe corretto spazzare via tutto quanto di buono abbiamo in Italia con un liberalismo radicale: gli estremismi non sono mai la soluzione.

Mi sembra che lei abbia le idee molto chiare. Ha mai pensato di fare politica?

Dirò qualcosa di impopolare per i tempi che corrono: la politica è un mestiere che richiede un full commitment, competenza e passione, è un'arte, etimologicamente parlando. Ma per ora non è il mio lavoro, io mi occupo di finanza.

Va bene. Facciamo però per un attimo un gioco: se fosse il ministro dell'Istruzione, quale sarebbe la prima riforma che adotterebbe?

Non sono un esperto di formazione e ancor meno di scuola. L'Italia ha bisogno prima di tutto di una riforma del sistema scolastico che lo allinei ai migliori sistemi europei, con una formazione continua e con l'insegnamento delle materie tradizionali insieme a quelle legate al mondo del domani, anticipando i bisogni del futuro. La scuola è il miglior luogo dove far crescere gli studenti, le loro menti, le loro passioni, la loro curva di apprendimento e inserendoli in contesti culturali e comunitari diversi. Il ruolo e la responsabilità dell'insegnante è cruciale in questo ambito. Non si può pensare a una riforma scolastica senza investire in formazione degli insegnanti, in strumenti di apprendimento moderni e non ultimo, investire sui cervelli degli studenti. La formazione è un bene prezioso da far crescere e ne beneficerebbe tutto il Paese. Non è un caso che i Paesi con sistemi scolastici avanzati abbiano un Pil più elevato. Anche la scuola può diventare un sistema meritocratico se sapientemente applicato. Sin dai primi anni, applicare la condizione di meritocrazia non significa sopraffazione bensì merito autentico, un approccio montessoriano avanzato.

Vale anche per suo figlio?

Certo! Il mio pensiero va proprio a mio figlio. Educare significa guidare, rispettare, formare una persona. Essere genitore è il lavoro più importante che non ha orari e non ci si può permettere di "prendere ferie" perché è dalla famiglia che parte l'esempio.

E se fosse chiamato a prendere una decisione sulla riforma del lavoro?

Mi chiede un grande sforzo teorico. Seguendo la mia esperienza personale e professionale non posso che essere un promotore del libero mercato, ma al contempo è fondamentale avere il supporto di una rete di correttivi sociali. I sistemi in cui alla flessibilità si accompagna la mancanza di un welfare, come negli Stati Uniti, non hanno sicuramente prodotti risultati ottimali.

E della finanza che mi dice?

Parlare di finanza, in Italia e in questo periodo storico, è come parlare di Belzebù. Quello che vorrei far capire è che la finanza non è di per sé né buona né cattiva, ma neutra... È come l'atomo! È la sua applicazione che la rende buona o cattiva. Per me lavorare in finanza significa dare un vero supporto alla crescita dell'economia reale, ed è ciò che faccio, tutti i giorni.

Stefano Caselli

Prorettore per gli Affari internazionali Università Bocconi

Vedo il problema più grande nel sistema finanziario. È l'eterno incompiuto, manca di un'identità specifica, a differenza del family business che ormai è nella fase adulta ed europea.

Perché c'è questa diffidenza?

Non abbiamo ancora risolto la concezione che sta alla base, se il sistema finanziario sia un public good o un'industry al servizio del paese.

Se facessimo un'indagine per strada, nove su dieci direbbero public good.

Lo so e mi preoccupa. Per questo c'è l'aspettativa continua che agisca come tale, deve, deve, deve. D'altro lato si tratta come se fosse un'industry, vedi la tassazione. Il risultato è evidente nella Borsa, che si continua a non vedere come uno strumento di ricchezza e di sviluppo del Paese.

Siamo ancora a questo punto?

Sì, e questo, parlando di *soft power*, ci rende estremamente poco credibili. Negli Usa il sistema finanziari è uno strumento privato, se fa danni lo Stato interviene. Altrove è diverso, come in Francia, ma da noi le conseguenze dell'equivoco sono state tutte negative.

Quali sono le più importanti?

Il timing dell'intervento pubblico nelle banche. E il sottosviluppo della Borsa italiana, nonostante abbia fatto cose egregie come la fusione con Londra, Elite, eccetera. Se vuole sintetizzare, direi che è un equivoco che si fonda su un problema di cultura.

In che senso?

Dall'esterno appare che gli italiani siano degli statalisti che giocano col mercato ma fino a un certo punto e senza convinzione.

Lei che cosa ne pensa?

Secondo me siamo fatalmente statalisti e, a fasi alterne, liberisti ma senza sapere cosa vuol dire.

Un giudizio duro.

No, solo basato sui fatti. Prenda le privatizzazioni: abbiamo svenduto. Noi usiamo dosi di mercato quando conviene a qualcuno. Da noi invocare il mercato ha sempre un obiettivo personale. Pensiamo alla sanità: è senza dubbio un'eccellenza, specialmente nelle fasi di emergenza, ma altrettanto innegabilmente è statalista e liberista al tempo stesso.

Fino a ieri per la finanza in Italia si parlava di rischio sistemico.

Il tema non è più quello. Il tema è l'Europa, che rappresenta un punto di non ritorno. O si fa l'integrazione politica o non credo che durerà. Io sono un europeista convinto, ma oggi il patto su cui è nata l'Unione va riscritto. Non c'è niente di male, tutto si può fare.

L'Europa crede nell'Italia?

Molto più di quanto sarebbe ragionevole. Per crederci del tutto, per essere credibile come gli altri l'Italia deve ridurre il debito.

E la crescita della produttività?

Non ci credo.

Come si riduce il debito, allora?

Con due leve: da un lato con la patrimoniale, dall'altro con l'adozione di un pezzo di debito.

Ha nominato i due tabù che nessuno in Italia vuole sentire.

Faccio il professore, non il politico. E comunque non sono poi così tanto tabù, sa? La patrimoniale non è una proposta rivoluzionaria, si può fare dando in cambio qualcosa, per esempio facendo scendere l'Irpef dal 43 al 24 per cento. E anche l'adozione del debito non significa altro che allungare le scadenze del Bbt e del Btp. Tenga presente, infatti, il tema della povertà.

Ma non abbiamo raccontato che siamo un Paese ricco?

Sì, lo siamo per fortuna, ma grazie al nostro Dna di imprenditori eccezionali che tollera le distorsioni della scuola, la sanità, la Pubblica amministrazione. Detto questo, c'è una povertà e un'immigrazione crescenti di cui non possiamo dimenticarci. O ricordarci solo in campagna elettorale, come succede con la scuola, campo nel quale i politici sembrano impegnati a distruggere un vero e proprio asset nazionale.

Le piace la scuola italiana?

La trovo eccezionale ma senza un progetto, né statale né politico. Così le famiglie si organizzano come possono.

Insomma se l'Italia fosse un brand che cosa dovrebbe fare?

Questo brand ha asset giganteschi ma anche *liabilities* gigantesche. La prima è un'ovvietà, il patrimonio artistico e naturale. Poi anche il capitale umano, come dimostra il fatto che in ogni parte del mondo gli italiani sono al top. Per questo occorre intervenire sul debito, perché affossa le

potenzialità del Made in Italy. E poi occorrerebbe davvero un lavoro sul *soft power*, perché in Italia vige una auto-narrazione negativa, sorretta da una riforma della giustizia di là da venire.

Provincialismo?

Qualcosa di più profondo. In ogni caso, quando vado all'estero, e mi capita spesso per lavoro, devo sempre rovesciare lo storytelling, spiegare che l'Italia è un'altra cosa.

Come si fa lo storytelling positivo?

Non si fa né in una sera né con uno spin doctor né con un articolo sul *New York Times* ma attraverso la scelta delle persone giuste nei posti giusti a livello nazionale e internazionale.

E qui si arriva all'élite.

È uno dei punti chiave dove il *soft power* coincide con l'*hard power*. Il ministro degli Esteri italiano è non solo élite, ma anche *soft power knob*, che modula l'*hard power*. Per questo deve essere il più grande venditore del Paese, non solo quindi deve sapere l'inglese – e spesso i nostri non lo fanno – ma deve conoscere il mondo, interagire con le lobby, sapere di giornalismo e di aziende come di potere, essere usato a chi fa prendere le decisioni strategiche ai grandi player e investitori.

La scelta dei vertici di Cassa depositi e prestiti va in questa direzione, mi pare.

Corretto. Claudio Costamagna e Fabio Gallia sono nomine perfette. Di alto profilo e ampio respiro. Infatti si sono visti anche i risultati.

Concluda con i cinque punti su cui investirebbe la prossima legislatura se fosse il consigliere del primo ministro.

Al primo posto l'educazione. Vorrei che l'Italia fosse un luogo dove la gente volesse venire a studiare da tutto il mondo, per la qualità dell'*education*, del lifestyle, della cultura. Poi lavorerei sul debito pubblico, come ho detto. Quindi valorizzerei i cosiddetti *intangibles*, che fanno *soft power* ma anche *hard power*: fra questi l'arte, il turismo, l'ambiente. A questo tema è collegato quello dei giovani, della next generation che ancora non c'è ma su cui si deve scommettere e investire perché il vero capitale italiano è quello umano.

Sono quattro. Ne ha dimenticato uno.

Pensare in grande. Vorrei un'Italia dove la crescita non sia quella del Pil ma del pensiero, delle ambizioni, dell'immaginazione. Vorrei un Paese dove non è Société Générale a comprare Unicredit ma Banca Intesa a comprare Société Générale.

Ma c'è mai stata?

Certo che c'è stata. Pensi ad Alessandro Profumo dell'epoca d'oro, a Silvio Berlusconi del primo Milan, a Sergio Marchionne o a Stefano Pessina e Ornella Barra. Si può rifare, sa?

Giuseppe Castagna

CEO BANCO BPM

Vedo una voglia di stabilità nel Paese, di una leadership concreta, capace di essere traino allo sviluppo economico, politico e civile; così come spesso in Italia questa leadership viene espressa in vari campi professionali, dal design alla moda, dalla meccanica ad alcuni settori della ricerca avanzata, al food, la stessa sarebbe giusto averla in ugual misura all'interno delle Istituzioni. Spesso si scambia il concetto di leadership con quello della personalità forte, che ha o ha avuto successo, quando invece il concetto risiede nella capacità di possedere un carisma pragmatico nel senso positivo del termine, che catalizzi le spinte produttive verso un obiettivo comune.

Dove nasce il problema?

Siamo un Paese poco propenso al metodo, ma allo stesso tempo sommerso dalle procedure, dalla burocrazia. Per questo motivo è più semplice che sia la privata iniziativa del singolo ad emergere che non il sistema nel suo complesso.

Milano ha dato una prova diversa.

Milano è diversa dalle altre città italiane per motivi storici, ambientali e sociali. Non deve essere il solo modello da seguire, ma è un peccato che altre città non percorrano la stessa strada.

Milano non è il solo modello, ma qual è il modello allora?

Il modello unico non esiste, talvolta è puramente una questione di metodo. Lavorando solo sul quotidiano, sullo “stato di emergenza”, senza una visione strategica generale, si rischia di procedere solo a piccoli passi con una gestione frammentata. Questo vale sia per i temi economici come per quelli sociali, minando l’immagine del Paese.

È così evidente all’estero?

Oggi siamo considerati i più bravi in alcuni settori grazie all’iniziativa individuale, ma nel complesso siamo un po’ messi da parte; prendiamo l’esempio del peso geopolitico dell’Italia nella partita europea che al momento è tutta giocata sull’asse francotedesco.

Questo vale anche nell’industry bancaria?

Quello bancario è un settore strettamente regolamentato che ancora oggi sconta politiche di gestione errate portate avanti da singole banche in passato. Per quanto riguarda il nostro caso, quello della fusione che ha portato alla nascita di Banco Bpm, ricordiamo che è stata la prima fusione a livello europeo sotto la vigilanza unica. Un’operazione complessa ma fatta anche nell’interesse del Paese: maggior capillarità sul territorio, maggiore offerta e servizi per la clientela per cercare di aiutare famiglie e imprese e quindi la ripresa economica del Paese, dopo anni problematici. Non siamo rimasti in attesa, abbiamo cercato di mettere le basi per costruire il futuro.

Oggi le banche sono sotto assedio, il sistema è molto criticato.

Le banche hanno ancora oggi un problema di reputazione molto forte, nonostante gli sforzi che si sono fatti per cercare di sanare situazioni di mala gestione che hanno caratterizzato il panorama degli ultimi anni. Non bisogna però dimenticare il ruolo sociale che le banche rivestono come strumenti di politica economica. Un sistema bancario solido è un volano per l’economia: se si vuole una vera ripresa, le banche, quelle solide, sono un patrimonio da tutelare. Una delle caratteristiche delle banche italiane è sempre stata la vocazione territoriale che è e deve rimanere un punto di forza, ma a un certo punto dobbiamo anche capire che non può essere il solo orizzonte che una banca si pone.

Come si può cambiare questo approccio?

A volte basta un esempio virtuoso per uscire dall’impasse. Dobbiamo dare risalto alle cose positive che vengono fatte. Bisogna, inoltre distinguere tra chi sa fare quello che fa e chi invece si limita a dare solo opinioni, magari non del tutto corrette.

Distinguere tra chi sa quello che fa e chi dà opinioni. È il suo motto?

Non ho un motto, però credo che si debbano fare cose con coscienza, applicandosi, sperimentando e avendo una visione più ampia. Soprattutto le cose complicate vanno fatte senza paura di sbagliare. Perché l’errore non squalifica, anzi.

Una visione anglosassone.

Non lo so. Credo invece che in passato ci sia stata una cultura italiana, purtroppo minoritaria, che sosteneva queste tesi e questo atteggiamento. Penso a Adriano Olivetti. Il riconoscimento e il merito. Il rispetto e la condivisione. Il valore ai soldi guadagnati e non procurati. E se si sbaglia si fa pubblica ammenda. Soprattutto se si è al vertice di istituzioni importanti, come le banche.

L’Italia si può riformare?

Sicuramente c'è voglia ed esigenza di riforme. È bastato annunciarle e nel Paese si è scatenato l'entusiasmo, anche se ciò si è dovuto più che altro alla percezione un po' estremizzante tipica degli italiani.

Siamo estremisti in Italia?

Culturalmente non direi proprio, però ci piace prender posizione anche se solo in maniera retorica e non pragmatica.

I soldi restano un tabù in Italia?

Il rapporto con il denaro è sempre un rapporto soggettivo e in qualche modo particolare. Il denaro è solo uno strumento e, soprattutto, se una persona lo guadagna onestamente, non è certo da demonizzare.

Che ruolo ha l'élite? Perché non si è messa disposizione del Paese?

Non ricordo molti casi recenti di *civil servanthip*, mi vengono in mente Corrado Passera e Andrea Guerra. La politica è un mondo ostico soprattutto per chi ha una mentalità aziendalista e tecnica.

Se fosse il presidente del Consiglio o un suo consulente che cosa farebbe?

Riforme, riforme, riforme. Inizierei con il ripristino della fiducia nella magistratura attraverso la separazione delle carriere. Quindi cercherei di affrontare la questione del lavoro per i giovani, attraverso un nuovo patto generazionale con il sindacato: si deve rinunciare a qualcosa oggi per creare valore per la comunità domani. Se tutto va a svantaggio delle nuove generazioni è un disastro di cui saremo colpevoli.

Per le banche invece?

Un Paese avanzato del mondo capitalista non può avere un sistema di banche fragile e criticato. Cercherei prima una soluzione extragiudiziaria per i crediti in sofferenza e subito dopo cercherei di riportare le banche a fare il loro mestiere, che è quello di gestire i risparmi e dare credito alle nostre imprese. Sa qual è la forza delle banche?

Quale?

La forza delle banche sono i clienti. Dobbiamo offrire tutto, curare il loro benessere, venire incontro ai loro bisogni. Dobbiamo dare loro il meglio, creare un rapporto di fiducia. Al centro di questo rapporto ci deve essere chiarezza.

Le grandi aziende di internet vogliono sostituirsi alle banche. Ci riusciranno?

Il vero obiettivo dei player digitali non sono i servizi bancari ma quelli aggiuntivi. Possono fornire un supporto, ma non possono sostituirsi a un consulente o seguire il cliente in maniera personalizzata.

In gergo bancario come lo tradurrebbe?

La banca deve continuare a essere un punto di riferimento per il cliente. Sicuramente in maniera diversa rispetto al passato, con servizi sempre più personalizzati in un rapporto di fiducia reciproca. Il resto viene da solo.

Mauro Ceruti

Professore ordinario di logia e Filosofia della scienza alla IULM

Vedo un Paese complicato e complesso. Dove non si affronta né l'uno né l'altro concetto (sorride).

Forse è opportuno chiarire la differenza tra i due concetti.

Complessità deriva, in ultima istanza, dal latino *plectere* (intrecciare) e *plexus* (intrecciato), insieme alla preposizione *cum* (con): vale quindi «intrecciato insieme». Nell'etimologia troviamo dunque un riferimento alle idee di molteplicità, ma anche di unità. L'espressione "unitas multiplex", di lunga tradizione filosofica, chiarisce molto bene il senso di "complessità". L'etimologia ci dice anche che,

in origine, i termini “semplice” e “semplicità” sono quasi opposti ai termini “complesso” e “complessità”, ma che non sono del tutto opposti. “Semplice” e “semplicità” derivano infatti da *plexus* più la particella *sem*, che vale “una sola volta”, e quindi equivale a “intrecciato una sola volta”.

Bene. Come possiamo allora capire i tratti generali dei sistemi complessi?

Le proprietà dei sistemi complessi non sono direttamente deducibili o spiegabili sulla base delle proprietà delle singole parti che li compongono. Questa caratteristica è abitualmente definita “emergenza”.

In Italia vige la cultura dell'emergenza

Sì. Perché ci si riferisce a modelli di comportamento nuovi e indeducibili che si producono sulla base della quantità e della qualità delle relazioni o interazioni fra le componenti, o parti, o entità o agenti che dir si voglia. Inoltre, le componenti sono spesso assai numerose e diversificate. E perché emergano nuovi modelli di comportamento la densità delle relazioni fra componenti deve superare una certa soglia critica. Naturalmente è da prendere in considerazione anche la forma, la topologia di queste relazioni. Un sistema complesso è dunque un sistema reticolare, fatto di nodi (parti) e di linee che li connettono (interazioni). Di particolare interesse diventa così lo studio delle varie tipologie che possono assumere sia le parti, più o meno varie, sia le loro interconnessioni, più o meno ordinate. In genere, in un sistema complesso, non tutti i nodi sono connessi a tutti gli altri nodi in forma indiscriminata, ma esistono alcuni nodi più strategici e più connessi di altri.

L'Italia è più complicata che complessa?

Entrambe, ma a differenza delle proprietà di un sistema complesso, le proprietà di un sistema complicato sono riconducibili, con maggiore o minore difficoltà, alla somma o combinazione additiva delle proprietà delle singole parti. Le interazioni fra le componenti dei sistemi complessi, inoltre, sono spesso non lineari. Questo vuol dire che tali sistemi sono estremamente sensibili sia alle condizioni iniziali sia alle perturbazioni grandi e piccole che intervengono nelle varie fasi del loro sviluppo. Precisamente, reagiscono alle perturbazioni in maniera non correlata alle intensità di queste: una causa microscopica e locale può innescare rapidi processi di amplificazione fino a produrre effetti macroscopici e globali e fino a trasformare radicalmente il comportamento di tutto quanto il sistema. In definitiva, le proprietà dei sistemi complessi sono diverse da quelle dei sistemi complicati, sempre un intreccio, spesso difficile da decifrare, di leggi e di storia, di principi generali e di singolarità uniche e irripetibili. Questa caratteristica è definita “contingenza”.

Nella nostra contingenza ci sono molti cambi di paradigma da adottare.

Guardare solo all'Italia alla luce della complessità sarebbe sbagliato. Il nostro tempo è senz'altro il tempo in cui si espande e si accelera il processo di planetarizzazione. Si tesse un'interdipendenza planetaria sempre più fitta e complessa, che coinvolge tutte le dimensioni della condizione umana. Ma è in questo stesso tempo e in modo altrettanto rapido, che emerge un altro fatto culturale di grande importanza: si sviluppa la conoscenza dei modi, degli scenari e dei tempi sempre più dilatati della storia umana e del processo di ominizzazione. Un intreccio di discipline scientifiche ci mette in grado di conoscere le varie linee e le varie tappe della storia e dell'evoluzione umana proprio come processo di planetarizzazione, che di volta in volta ha assunto aspetti inediti. In questo senso per capire meglio il nostro Paese bisogna guardare all'Europa.

Oggi però l'Europa politica è a metà del guado. Brexit è solo un segnale di questa crisi.

Gli Stati nazionali che vogliono conservare le loro prerogative, da una parte, e, dall'altra, l'esigenza di regole e decisioni su scala paneuropea, posta da problemi globali che non si fermano certo ai confini dei singoli stati. Il problema politico fondamentale è oggi quello di tradurre sul piano istituzionale proprio la tensione fondatrice dell'intera storia d'Europa: la tensione fra la profonda diversità delle singole culture nazionali e il fatto che queste culture si sono sempre influenzate a

vicenda e hanno fatto emergere, in forme diverse nelle diverse età storiche, tratti rilevanti di una vera e propria cultura europea.

Ma gli Stati nazionali sono un'invenzione dell'Europa moderna.

E questa invenzione è volta, come tante altre storie d'Europa, ad affrontare la tensione fra identità e diversità, fra unità e molteplicità. È un'invenzione fondata sulla nuova idea che le solidarietà interne possano sussistere e persino essere alimentate solo a patto di riannodare solidarietà esterne, e soprattutto di costituirne di nuove. Gli obiettivi prioritari erano chiari: garantire la pace dei popoli europei; porre fine a una catena di rivendicazioni e di vendette reciproche in cui, in definitiva, tutti avevano torto e tutti avevano ragione; consolidare democrazie ancora fragili al loro interno, e minacciate all'esterno da uno scenario mondiale che stava rapidamente scivolando verso la Guerra fredda. Per essere all'altezza di tali obiettivi, si imponeva di riconoscere il carattere distruttivo dell'ipertrofia degli stati nazionali sovrani assoluti.

Quali sono le più significative implicazioni di questo nuovo paradigma?

In primo luogo, la perdita del valore sacro e della funzione separatrice dei confini interni all'Unione europea. Le regioni adiacenti ai confini interni dell'Unione sono divenute sede di intensi scambi di persone, di culture e di economie dai caratteri propri e originali (Euroregioni). In questo senso, il nuovo mosaico dei confini europei richiama in qualche modo l'antica configurazione confinaria delle fasce in cui le autorità e le culture si sovrapponevano, piuttosto che le linee nette e univoche degli assetti posteriori al 1815. In secondo luogo, l'idea della "geometria variabile". Nell'ambito di una comunità, l'adesione a regole comuni può venire differenziata a seconda dei problemi in gioco e delle specificità storiche e politiche delle parti contraenti. In particolare, la geometria variabile è rivendicata sia nelle relazioni fra i Paesi dell'Unione europea (di volta in volta taluni Paesi richiedono soluzioni coerenti con le proprie specificità negli ambiti delle politiche internazionali, sociali, monetarie) sia nelle relazioni fra le regioni di taluni stati (il mosaico delle Comunità autonome spagnole è una sorta di federalismo a geometria variabile, in cui talune comunità hanno maggiore autonomia). In terzo luogo, una forte vitalità, o una rinascita vera e propria, di molte identità storiche tradizionali, dalla Catalogna alla Scozia, dalla Corsica all'Alto Adige/Südtirol, che in vario modo cercano di reinterpretare il proprio rapporto con gli Stati nazionali di cui fanno parte, secondo uno spettro molto ampio di proposte che va dal rafforzamento delle autonomie di cui godono all'indipendentismo puro e semplice.

Bisogna aggiungere la globalizzazione?

Certo, ma non solo la globalizzazione economica, ma anche quella tecnologica, culturale, ambientale... Questo intreccio di differenti globalizzazioni ha generato un tessuto complesso di interdipendenze planetarie che rende necessaria la costituzione di nuove solidarietà planetarie, e di nuovi simboli in grado di incarnarle e di renderle popolari.

Che cosa si deve fare in Italia davanti a tutto questo?

Dobbiamo sviluppare la conoscenza e la coscienza dell'irriducibilità e della complessità degli intrecci fra Stati, nazioni, etnie. Ed economie, destini individuali, avvenimenti. Solo la comprensione di questi intrecci potrà consentire di delineare nuovi meccanismi politici e istituzionali, più adeguati alle identità complesse dei singoli e delle collettività. L'Unione europea, in effetti, si è rivelata capace di disinnescare molte conflittualità storiche e dalle radici lontane, come quella fra Germania e Francia all'indomani della Seconda guerra mondiale, e come quella fra Germania e Polonia dopo il crollo dei blocchi. Adesso bisogna passare a un ripensamento della natura delle identità.

Per esempio?

Il principio di sussidiarietà, vigente nell'Unione europea quale sorta di embrione di un federalismo a tre livelli; la politica linguistica attenta ai diritti delle lingue meno diffuse; le Euroregioni; la stessa idea di geometria variabile. Non sono meccanismi istituzionali *faute de mieux*, meno potenti di quelli tradizionali. Possono essere un primo passo per un'Unione realmente innovativa e operativa.

Papa Francesco reclama da noi un'altra rotta.

La nuova rotta non potrà che fondarsi sulla consapevolezza del carattere globale e inedito di tutte le più importanti questioni in gioco, e sulla consapevolezza che per affrontarle non bastano risposte tecnocratiche, locali o contingenti: si pone l'urgenza di cambiare paradigma.

Per Francesco le visioni dominanti della politica e dell'economia si basano su di una «fiducia irrazionale nel progresso e nelle capacità umane», e l'idea per cui i problemi «si risolveranno semplicemente con nuove applicazioni tecniche, senza considerazioni etiche né cambiamenti di fondo». È d'accordo?

Sì. È l'idea, che trova le sue radici nel Settecento e nell'Ottocento, del progresso come legge ineluttabile della Storia. Questa "filosofia della storia" ha prodotto l'attuale l'idea di sviluppo, definita in una prospettiva unilateralmente tecno-economica, ritenuta quantitativamente misurabile con gli indicatori di crescita e di reddito. Indicatori oggi del tutto insufficienti.

Torniamo alla necessità di un radicale cambiamento di "paradigma"...

È il mutamento nella "condizione umana", non nella condizione "italiana", che impone un cambiamento di paradigma, un cambiamento del nostro sguardo sul mondo. E la necessità di cambiare paradigma diventa sempre più urgente, nel momento in cui il dogma della crescita all'infinito viene messo drasticamente in discussione dal perdurare della crisi economica europea e mondiale, dai pericoli prodotti da uno sviluppo tecnico e scientifico che resta miope, dagli eccessi di consumismo che rendono infelici gli individui e la collettività. Bisogna ripensare le idee di progresso, di crescita, di globalizzazione all'interno di una prospettiva complessa, in grado di concepire l'irriducibile molteplicità di dimensioni della nuova condizione umana. Bisogna misurare la crescita in termini diversi da quelli puramente quantitativi del PIL, mettendo in campo gli indicatori dello sviluppo umano. L'attuale modello di sviluppo, che non considera lo sviluppo umano, è pienamente interno alle coazioni a ripetere i "giochi a somma nulla": il successo individuale viene alimentato a scapito del bene comune.

Un nuovo sguardo s'impara a scuola. Come vede il nostro sistema educativo?

La riforma della scuola e dell'università è indispensabile. È cambiato il mondo rispetto a quando gli stati nazionali nascenti affidarono alla scuola il compito di creare i cittadini, dotati di nuovi diritti e di nuovi doveri. Ed è cambiato radicalmente il mondo rispetto a quando, due secoli or sono, Wilhelm von Humboldt e Napoleone disegnarono l'università delle discipline, fondata sull'alleanza fra gli stati nazionali allora in piena fase espansiva, le esigenze della produzione industriale e l'utilizzazione militare delle conoscenze. La globalizzazione e l'esplosione delle nuove tecnologie dell'informazione, in pochi decenni, hanno dissolto problemi e prospettive politiche, sociali, economiche, culturali, ambientali, generandone di nuovi. Ma soprattutto ha trasformato le forme stesse della vita quotidiana e delle relazioni interpersonali. Con una velocità quasi esponenziale, si sono trasformati contenuti e forme dei saperi. Sono cambiate in profondità le modalità della loro organizzazione, produzione, conservazione, interpretazione, trasmissione, rielaborazione.

Però nei tentativi di riforma la crisi della scuola e dell'università sembra essere stata interpretata a partire dai sintomi più superficiali. Se non per esigenze elettorali. O no?

La crisi della scuola e dell'università è strettamente connessa con i grandi cambiamenti sociali e antropologici indotti appunto dalla globalizzazione e dal rapido sviluppo di inedite tecnologie dell'informazione. Tali cambiamenti hanno avuto un impatto profondo sulla produzione e sull'organizzazione stessa dei saperi.

Quali sono gli aspetti più preoccupanti di questa crisi?

Un preoccupante divario fra i problemi che l'umanità deve affrontare nella sua nuova condizione planetaria, da una parte, e, dall'altra, le modalità di organizzazione delle singole conoscenze. I problemi globali sono oggi multidimensionali, sistemici, transnazionali, trasversali, mentre gli approcci conoscitivi prevalenti sono parcellizzanti, dividenti, isolanti. Così, più i problemi diventano

multidimensionali e più è difficile affrontarli, per la difficoltà a comprenderli nella loro complessità, cioè nella molteplicità dei loro aspetti intrecciati. La grande sfida culturale dei nostri giorni è di iniziare a colmare questo divario assai drammatico, rendendo il sapere adeguato al contesto in cui esso dovrebbe dare i suoi frutti.

All'origine della moderna scuola italiana c'è la missione di educare alla cittadinanza. "Fatta l'Italia", si è anche sempre insegnato nella nostra scuola, si trattava di "fare gli italiani". Non sembra che la missione sia stata compiuta...

L'idea di cittadinanza che si è delineata negli stati nazionali dell'età moderna è stata basata sulla cosiddetta unificazione verticale dei cittadini di una nazione. Vivere in uno stesso territorio per persone e gruppi delle più diverse condizioni sociali ed economiche ha costituito un elemento di forte coesione, e ha rafforzato una condivisione di culture e di esperienze promosse dall'alto. In questo senso, la politica degli stati nazionali europei dell'Ottocento e del Novecento, fondati sulla sovranità popolare e poi sulla diffusione della democrazia rappresentativa, è stata in stretta continuità con la politica dei sovrani assoluti dei secoli antecedenti. Le comunità politiche statali europee dell'età moderna si sono fondate sull'idea che i confini fra "noi" e gli "altri" dovessero essere netti e visibili, e che questa visibilità dei confini esterni potesse favorire le coesioni e le solidarietà interne.

Come vede il futuro del paese?

Ogni persona deve affrontare il problema di trovare un relativo equilibrio e una coerenza interna tra queste sue molteplici identità. Per far ciò deve mediare fra le tensioni e i conflitti potenziali che possono fra di esse intercorrere. E quanto più ciascuno riesce in questo compito, tanto più è favorito nel compito, altrettanto impegnativo, di affrontare le possibili tensioni e i possibili conflitti nel confronto con gli altri. I ritmi temporali della vita quotidiana sono diventati sempre più veloci; ogni esistenza e ogni esperienza individuale è intessuta di molteplici fili che si dipanano attraverso i luoghi più disparati del pianeta; gli eventi si intersecano e si concatenano in maniera tale che una piccola causa locale, apparentemente trascurabile, può produrre effetti globali di grande portata, del tutto imprevedibili.

Andrea Chiapponi

Global Head of Marketing Italiaonline

L'Italia è un Paese sospeso e complesso. Molto affascinante (sorridente).

Affascini anche me, la prego.

Ogni giorno si vedono esempi di due tipi: da un lato di realtà che vanno molto meglio della narrazione, dello storytelling ufficiale. Dall'altro altrettanti esempi d'incapacità di entrare nel merito vero delle cose. È il mondo alla rovescia, insomma, come ha dimostrato il referendum costituzionale: i giovani che votano no al cambiamento, i vecchi che votano sì.

Pattern inversi, si direbbe in informatica. Perché?

Paura. A prescindere. Paura di cambiare e a cambiare. Desiderio di tornare all'era aurea dei nostri genitori. Certezze, lavoro, carriera, vacanze, mutuo.

E svalutazioni, corruzioni, voragini di debito pubblico.

Sì, ma lei sta razionalizzando. Qui si parla di pancia. O se vuole di emozioni. Ha letto Slavoj Žižek?

Tutto. Benvenuti nel deserto del reale?

Per esempio. Ma soprattutto L'epidemia dell'immaginario. Siamo proprio di fronte a un'epidemia dell'immaginario, della fluttuazione, dell'incertezza. Occorre vivere con valori d'incertezza elaborando una strategia. Non è facile.

Nasce qui il populismo?

Anche. E dalla reazione alle élite che hanno prodotto questo contesto. Sebbene la responsabilità non sia solo delle élite, che non sembrano avere le idee molto chiare. Del resto sarebbe difficile il contrario.

Allude alla Brexit?

Brexit, Trump, le ultime votazioni in Europa, quelle che verranno presto in Italia. Quello che è accaduto di recente, e che presumibilmente accadrà, non si comprende con gli schemi classici dei giornali, degli analisti.

Ne è convinto?

Non sono io a esserne convinto, è la realtà fattuale. Al momento nessuno sa cosa possa succedere. Questo per esempio è il vero problema dei media, prima ancora della sostenibilità economica. Passare da una cultura di descrizione a una cultura di "scrittura" della realtà.

Alcuni ci riescono. Il Financial Times?

Sì, ma non sempre. Però l'*FT* è un buon esempio di dove si fa scrittura e intelligence. Detto questo anche loro sulla Brexit sono stati ambigui.

Quali sono i nodi del Paese che vede più urgenti e rilevanti?

Direi l'*education*. Ritengo la scuola italiana un'eccezione, ma mi appare come un sistema di valore che si sta disperdendo. Al contrario Paesi di tradizione fortemente analfabeta come l'India hanno capito il valore strategico della cultura e della didattica e così in pochi anni sono passati da essere il quarto mondo ad esprimere i Ceo delle più importanti aziende del mondo.

E anche imprese globali.

Certo, perché dopo l'*education* c'è l'impresa. L'Italia ha bisogno urgente di una terapia d'urto nelle imprese, nel fare impresa, semplificando i processi e la tassazione e procedendo spedita nel recupero delle posizioni. L'intelligenza c'è, manca l'infrastruttura legale e burocratica, che resta un fardello pesantissimo e complicatissimo.

E il tema della dimensione d'impresa?

È un altro dei miti che ci raccontiamo. Piccolo non è bello, purtroppo, perché non permette di fare ricerca e quindi di essere competitivi e strategici. In Italia occorre un'ambizione, alla francese, dove si sacrifici l'ego dei fondatori e si faccia agglomerato, sistema, filiera.

Una rivoluzione culturale.

Sì ma anche sociale, economica, normativa. La regia potrebbe farla Cassa depositi e prestiti, che sta dando performance strategiche ed esecutive eccellenti.

Il nostro stile di vita però resta appealing. E il territorio, il paesaggio e l'arte, ma anche la moda e l'artigianato, sono alla base del nostro soft power.

Nel linguaggio del *soft power* si chiama *accountability*, ovvero la percezione dell'affidabilità. Anche qui siamo vittime di noi stessi, perché il Paese è molto meglio di quello che si racconta, cioè che noi sappiamo raccontare. Avremmo bisogno di un consulente d'immagine, perché la sostanza c'è (sorride).

Lei è un tecnico dell'immateriale, ma anche un ingegnere. Nessuno meglio di lei può rispondere sulle infrastrutture, non solo digitali.

Bisogna dire che negli ultimi anni qualcosa si è fatto, ma occorre un'ulteriore evoluzione infrastrutturale. Siamo ancora legati a paradigmi vecchi. È evidente del resto che l'Italia è fatta di poli. Da questi si deve partire, per ridisegnare una mappa di business ma anche di sviluppo culturale e strategico.

Concludiamo.

Resto ottimista. Non cieco, ma ottimista. Ciò che vedo è meglio di ciò che viene rappresentato.

L'ottimismo è importante?

Sì perché siamo ricchi e bravi. Possiamo solo migliorare (sorride).

Rodrigo Cipriani Foresio

Managing Director Alibaba Group Italia spagna Portogallo Grecia

Prima voglio fare una premessa importante. Sono orgoglioso di essere italiano. Ho viaggiato molto per lavoro e ho lavorato molto all'estero. Ebbene, credo che l'Italia abbia un potenziale pazzesco, in larga parte inespresso. Del resto tutti – dall'America alla Cina – vogliono vivere in Italia. Questa è la forza del nostro *soft power*. E non solo perché qui c'è il sessanta per cento del patrimonio culturale del mondo, ma proprio perché da noi si vive come da nessuna altra parte. Da questo si deve partire per ogni tipo di riflessione e programma.

Bene. Ma che cosa è successo, allora? Perché qualche problema c'è.

È successo che abbiamo avuto gli anni Settanta e Ottanta. Sono questi ad aver creato le condizioni per cui non siamo competitivi e «le cose non funzionano», come si dice in gergo semplice. In quel ventennio infatti, mentre tutta l'Europa cresceva in maniera sostenibile e coerente alla propria storia, investendo nelle infrastrutture e nella modernità, in Italia non si creava un Paese moderno ma totalmente privo di infrastrutture adeguate, si devastava il patrimonio e soprattutto si creava il debito pubblico.

Allude a qualche politico in particolare?

No. Non ho conosciuto i politici dell'epoca e non voglio esprimere opinioni sulle persone. Però posso e devo giudicare da quello che ho visto e che vedo: al di là della *mala gestio* o degli scandali, è mancata visione. E alcuni casi macroscopici di scelte miopi o assurde dimostrano quanto male abbia causato questo limite.

Quali casi?

Termini Imerese, Bagnoli, Gioia Tauro, Taranto. Potrei continuare e non solo al Sud ma in tutto il Paese. Secondo lei è possibile che non si sia capito negli anni Settanta, quando tutto il mondo scopriva il nuovo turismo internazionale e cominciava il boom dei viaggi, che la Sicilia ha una vocazione turistica e artistica? Possibile che ogni giorno d'autunno e d'inverno arrivassero in Portogallo decine di aerei carichi di persone che, dalla Gran Bretagna, andavano a giocare a golf e nessuno abbia capito che la Sicilia, solo per fare un esempio, possa offrire molto più dell'Algarve in termini di cultura, di accoglienza e di bellezza? Evidentemente le cose stanno in un altro modo: serviva un circuito vizioso per ottenere voti in cambio di lavoro che però non era un lavoro vero, destinato a produrre ricchezza nel futuro, ma l'importazione di un modello che non poteva funzionare perché fuori dalla vocazione del luogo e soprattutto che nei Paesi avanzati era già in deficit. In più, una scelta che avrebbe devastato l'unica ricchezza del Paese, il territorio.

È un tema culturale?

Certo, ma non solo culturale. Direi anche di volontà, di fare scelte a breve che costano molto meno e rendono di più ma solo nell'immediato, compromettendo quindi enormi successi nel futuro.

Un Paese può andare avanti e prosperare solo col turismo?

Dipende. Quello del turismo è solo l'esempio più macroscopico di una vocazione mancata, di una visione a breve termine che penalizza un popolo eccezionale, dotato di grandi capacità, di flessibilità fuori dal comune. Lo dimostra il caso dei cervelli in fuga, brutta espressione per un fenomeno ancor più brutto e che non ci fa onore.

Che cosa dimostra?

Che se metti un italiano in un contesto straniero in genere eccelle: perché è abituato a problemi talmente diversi e a pastoie così grandi che laddove ci sia un'organizzazione efficiente i risultati arrivano di default. È una scala di sopravvivenza che, se posso dire, ricorda quella dei siciliani o dei meridionali al Nord Italia.

Quali sono gli intangibles asset del paese?

Il *soft power* è un ottimo concetto per capire l'Italia, anche perché da noi diventa subito *hard power*. Abbiamo un tessuto imprenditoriale unico, non solo nel lifestyle, ma anche nella meccanica di precisione fino ai tappi di bottiglia, campo nel quale siamo leader mondiali. Aziende sconosciute ai più che magari fatturano cento milioni che hanno creato lavoro, competenze uniche e straordinarie legate alla creatività italiana. La creatività innata e la capacità di prosperare in un Paese che ha aliquote fiscali e burocrazie assurde è straordinaria. A fronte di questa attitudine c'è un'Italia legata all'assistenzialismo, alla dipendenza da strutture che non producono e soprattutto a una visione della vita che non fa parte della realtà. È una dicotomia culturale, che si potrebbe spiegare come molti sociologi e storici dell'economia fanno ricorrendo a linguaggi e studi approfonditi. Però io preferisco raccontarla con un episodio personale.

Prego.

Nel 1985 mi ero appena laureato e decisi di svolgere il servizio militare come ufficiale di Marina. Mio padre ebbe l'intuizione di farmi prendere la residenza a Castiglione della Pescaia, dove ho passato tutte le estati della mia vita e soprattutto dove ho vissuto durante l'università. Così nei primi sei mesi di addestramento a Livorno insieme a me c'erano moltissimi ragazzi, quasi tutti delle zone di mare del sud Italia. Ebbene, in quei mesi il tormentone o tema dominante dei loro discorsi e il loro sogno proibito era la "rafferma", ovvero la conferma di rimanere ufficiali. Conseguendo così un posto fisso e ben retribuito che li avrebbe portati in pensione. Le garantisco che erano ragazzi di grande valore e di intelligenza vivace, ma l'archetipo del posto fisso con pochi sforzi li dominava.

È ancora una volta un tema culturale?

Assolutamente. Ho letto studi al riguardo ma è come se il Paese fosse spezzato in due, sospeso tra un'attitudine imprenditoriale di assoluto valore e direi unica al mondo e un'altra, di segno opposto e francamente poco comprensibile in ottica di benefici.

Un'anima divisa.

Proprio così, ma accomunata da una base inaccettabile, la mancanza di educazione civica, che per lungo tempo non è stata nemmeno insegnata nelle scuole. Il senso dello Stato, il rispetto delle regole sociali e appunto di convivenza civile, i valori condivisi, l'attenzione al pubblico, la differenza tra società e individuo. Concetti che altrove sono patrimonio elementare e che formano, spesso coercitivamente, la coscienza civile, appunto, da noi sono merce rarissima che non viene supportata dallo stato ma affidata alle famiglie o le comunità. Quindi che non si innesta in un percorso virtuoso che punta sulla selezione e sul merito, ma su un egualitarismo di maniera che alla fine mantiene una "mediocrazia" sociale e spesso individuale, che a lungo una politica miope ha sfruttato con il sistema dei voti di scambio.

A scapito della meritocrazia?

Le dico una cosa che purtroppo cozza contro una certa idea oggi diffusa: io ho lavorato per venti anni in Fininvest e Mediaset e le garantisco che sono stati una vera scuola di management e di meritocrazia, di rispetto delle regole e di attenzione al valore individuale e sociale che un giorno, ne sono certo, sarà rivalutata.

Le è servita nella sua carriera?

Di più, è stata la mia fortuna oltre a quella di essere italiano. Ho avuto esperienze con aziende americane e straniere e anche con aziende pubbliche. Sono stato a Buonitalia, a Cinecittà e poi al Mibac, dove ho conosciuto e ho potuto lavorare con le persone più intelligenti che abbia mai avuto la fortuna di incontrare. Eppure, proprio dal rapporto con loro ho capito che non ce la possiamo fare, almeno nel pubblico.

Perché accade questo?

Preferisco rispondere così: mettere intorno a un tavolo i funzionari e i dirigenti pubblici e farli ragionare su obiettivi, progetti, risultati è difficilissimo. C'è un personalismo assoluto e un'attitudine ad attaccarsi reciprocamente per questioni che non si comprendono con la logica formale, alla luce

della riuscita di un progetto, del raggiungimento di un obiettivo comune. Non c'è l'abitudine a lavorare in team e soprattutto c'è lo spettro della Corte dei conti, che paralizza qualunque assunzione di responsabilità che innovi o ragioni in un'ottica di risultati di medio e lungo termine dove il rispetto delle regole non fa parte del risultato.

Come chiamerebbe questo aspetto dell'identità del Paese?

L'attitudine burocratica che brucia o paralizza anche ingegni superiori, timorosi dell'invidia sociale.

È ancora un tema, oggi, l'invidia sociale?

Direi anche molto più che in passato perché esasperata dalla disintermediazione. Raggiungere i risultati e quindi un benessere relativo ad essi collegati realizza comunque una condizione che espone e per questo mette di fronte a invidie o comunque di malumori. Del resto sarebbe difficile che non fosse così in un Paese dove il tema denaro o quello del successo, inteso anche solo come volontà di miglioramento delle proprie condizioni sulla base del merito, resta ancora un tabù.

Lei cosa pensa del merito?

Credo che la dedizione, il rispetto delle regole e la ricerca del merito sia l'unica possibilità per un individuo e per un Paese, indipendentemente dal suo ordinamento o dalla sua organizzazione statale e politica. E proprio per questo mi colpisce che in Italia manchi ancora una scuola di management pubblico degna di questo nome. Una scelta di buon senso più che di coraggio, che non è stata mai compiuta.

Il merito da solo può bastare?

Non bisogna generalizzare perché nel merito come in ogni concetto di sintesi si trovano tante cose. È evidente per esempio che la lobby intesa nel senso anglosassone è un fenomeno che aiuta e che è fondamentale. Ma attenzione: nel mondo anglosassone, per esempio, queste pratiche non sono mai superiori al merito ma anzi ne sono subordinate.

Parlava di coraggio. Perché alcuni italiani hanno coraggio di fare delle scelte e altri no?

Credo che, molto semplicemente, il coraggio come gli altri aspetti del carattere lo si ha oppure no.

Torniamo alle infrastrutture. Internet è l'infrastruttura del soft power per eccellenza di oggi.

Avendo la possibilità di lavorare con il fondatore di Alibaba Jack Ma preferisco usare le sue parole: «Internet è la terza rivoluzione che viviamo dopo quella del vapore dell'Ottocento e dell'energia del Novecento». Come in ogni rivoluzione occorrono circa venti anni per stabilizzarsi e poi c'è l'esplosione. Ecco, noi siamo alle soglie dell'esplosione che stravolgerà tutto. In positivo, questa volta. Pensi soltanto che oggi solo un terzo della popolazione mondiale è collegato alla rete, ne mancano quindi due terzi.

Uno scenario incredibile.

Non lo possiamo nemmeno immaginare, ma saranno soprattutto i piccoli, gli individui e le micro imprese ad avvantaggiarsi, quelle che non hanno le risorse per imporsi nel mercato tradizionale. Pensi che su Alibaba ci sono dieci milioni di aziende piccole che vendono due miliardi di prodotti in Cina. Mi ha colpito la storia di una piccola cantina di Chianti che ha venduto uno stock di vino di dimensioni mai nemmeno immaginate soltanto perché aveva indovinato l'etichetta, sulla quale campeggiava il numero otto, che nella cultura cinese è considerato fortunato. Il vino era di qualità, ovviamente, ma solo la creatività italiana, lo studio della cultura e gli straordinari mezzi della rete hanno permesso un successo del genere, che altrimenti avrebbe avuto bisogno di risorse al di fuori della portata non solo di quell'azienda ma anche della maggior parte del nostro sistema imprenditoriale.

Quale sarà l'impatto della rivoluzione di internet sulla società italiana?

Non è valutabile con precisione, ma senza dubbio sarà straordinario. Pensi che si ritiene che Alibaba da quando è nata abbia creato 50 milioni di posti di lavoro nel mondo. Per rimanere alla mia azienda, Jack Ma sostiene che diventeremo la quinta potenza economica del mondo dopo America,

Cina, Giappone e la quarta, qualunque essa sia. Pensi a che cosa potrà succedere quando in Italia avremo registrato un aumento, diciamo del 30 per cento, delle identità digitali.

Se fosse il presidente del Consiglio, o il suo consigliere ascoltato quali sono i cinque punti su cui investirebbe la legislatura?

Se me lo consente, gliene elenco sei, non in ordine di importanza.

Prego, iniziamo dal primo.

Certamente una riduzione brutale dell'aliquota fiscale. Il tetto al 30 per cento e chi non paga le tasse viene messo in galera a vita, perché le tasse sono l'elemento base di un Paese civile. Poi farei una semplificazione assoluta della Pubblica amministrazione, cercando di mettere al centro il cittadino e soprattutto la persona. Quindi investirei in una politica di assunzioni per giovani portando a zero le contribuzioni per chi assume. Dopodiché porterei il ministero del Turismo allo stesso livello di quello dell'Economia, con lo stesso valore di portafoglio e di capacità di spesa e progettazione. Il quinto punto è quello dell'infrastruttura: farei un piano che dalle strade agli aeroporti, passando da scuole e ospedali, portasse il nostro Paese ai livelli che merita nel mondo.

Ha parlato di sei punti. E il sesto?

Il tema della giustizia. È necessaria una riforma profonda e articolata, di quella civile ma anche di quella penale. Una riforma che renda tutti uguali davanti alla legge, a partire dai magistrati, e che renda il nostro Paese invitante per chi voglia investire e prosperare. Non sono soltanto auspici teorici, è tutto possibile.

Paolo Colonna

Fondatore e CEO di Creazione di Valore

Sono stato ottimista fino al referendum costituzionale, che ha mostrato personalismo e superficialità da parte della politica e degli italiani.

Alcuni lo leggono come una vittoria della reazione. Altri del populismo.

Nessuna delle due. Il populismo poi è un fenomeno comune nei periodi di crisi, dell'economia e della società. Per questo adesso dilaga, non solo in Italia, che ha un nemico molto più pernicioso del populismo, il debito pubblico.

Per il Movimento 5 Stelle l'Euro ha aggravato il debito pubblico.

Vede, gli italiani sono ignoranti in molti campi, ma in economia si superano. Uscire dall'Euro sarebbe una tragedia per un Paese fragilissimo, che non ha alternative.

Quale è il problema cruciale di questo Paese, secondo lei?

La cultura. Una cultura di estemporaneità, d'individualismo spinto, di "io speriamo che me la cavo". In Italia si è ancora in larga parte seguaci di Guicciardini, si guarda solo al nostro particolare. Però in questo modo si sbaglia: e basta guardare a come hanno votato i giovani al referendum, sparandosi nei piedi. Ecco, il voto dei giovani fa capire che la risalita è quasi impossibile se le cose non cambiano in modo drastico.

Lo pensa davvero.

Mettiamola così: è difficilissimo cambiare. Anche perché chi pensa di poter fare meglio, se ne va dall'Italia. Come hanno fatto generazioni di giovani in cerca di un futuro e meno giovani in cerca di continuità. Prenda la scelta di Leonardo Del Vecchio, dopo essersi affermato in Italia e nel mondo, si è portato in Francia la società e ha incassato. Però attenzione: questo non significa che non ci siano gli anticorpi. Se la maggior parte degli italiani è così, chi invece è portato al sacrificio, al rispetto delle regole, alla condivisione eccelle. I grandi italiani, nel mondo, sono punti di riferimento.

Che cosa farebbe lei?

Io penso che per uscire da una situazione come quella in cui ci troviamo ci voglia una fortissima leadership. Diversa da quella di Berlusconi, che ha perso tutto, e forse da quella di Renzi, che pensa di fare tutto da solo.

Chi vede possibile come leader?

Non ne vedo. Come direbbe Bartali, «gl'è tutto da rifare». Ma non c'è nessuno, apparentemente, che può farlo. Speriamo appaia all'orizzonte.

E le élite che fanno?

In genere sono autoreferenziali, ma con Renzi c'era stato un fiorire di *civil servants*. E come è andata a finire? Che sono stati buttati nel cestino. Sono stati respinti con perdite e giustamente se ne sono tornati a casa propria o ce li hanno mandati.

Un'iniziativa autonoma non la vede possibile?

Dell'élite? e quando anche fosse? Prendiamo Milano. A Milano si mettono insieme facilmente cinquanta, cento ragazzi svegli che guidano aziende, banche, imprese, istituzioni. Bene. Uniscono le forze, mettono in rete le competenze e partoriscono un progetto. E poi, dove vanno?

A Roma.

Bene. A parlare con chi? Con chi deve interloquire questa intelligenza? Con Salvini, Di Maio, Bersani, Meloni? Ci vuole un punto di riferimento, etico e civile, morale e carismatico assieme. Ci vuole un leader che non c'è. Quindi non si va a perdere tempo a Roma ma, se si ha tempo da perdere, si va a Sankt Moritz.

Se fosse il presidente del Consiglio su quali progetti lavorerebbe?

Quelli che si conoscono da sempre. Il debito pubblico, per liberare risorse e investire in priorità del paese, in primis il lavoro. La giustizia e il fisco, da riformare completamente per avere tempi certi, equità e quindi per attrarre investimenti. Il cuneo fiscale, per rendere il Paese competitivo in uno scenario globale, dove potremmo valorizzare i nostri asset: il turismo, la moda, il cibo, la qualità della vita. Tutto questo però non andrebbe da nessuna parte senza una volontà di moralizzazione condivisa, senza uno slancio vitale ed etico, senza una speranza. Come può anche solo pensare di rilanciare il Paese con la logica del Non nel mio giardino e dei ricorsi al Tar?

È pessimista, quindi.

No, sbagliato. Sono ottimista. Sono costruttivo e non distruttivo.

Che cosa consiglierebbe a un giovane?

Consiglio di stare in Italia. In Italia si vive meglio che da qualunque altra parte. Consiglio di stare in Italia, ma con la valigia in mano. Perché può succedere di tutto: ci può essere un'involuzione argentina o una soluzione inaspettata, un colpo di reni che ribalta lo scenario.

Dia la soluzione. Lei è famoso per essere l'uomo delle soluzioni.

Stavolta non ce l'ho. E la cosa peggiore è che non saprei da che parte iniziare.

Davide Dattoli

Cofondatore e CEO Talent Garden

Il Paese è isolato per aver sempre puntato sul piccolo. A fronte di tanti talenti, come le 1.800 eccellenze nel digitale di Talent garden, c'è un'Italia che fa fatica a capire che tutto sta cambiando. Un Paese ancora attaccato ai modelli e alle straordinarie eccellenze del passato. Quando la trasformazione è tale da reinventare tutto.

Che cosa si può fare?

Non possiamo puntare a diventare la Silicon Valley o la Olivetti, ma semmai a sfruttare la tecnologia per modificare le eccellenze nella moda, nel cibo, nel lifestyle e in tutto quello che qui si definirebbe

soft power. Questo è quello che dobbiamo e possiamo fare. Trasformando i piccoli campioni in colossi del mercato.

È possibile?

Il digitale lo permette. Si possono portare su scala globale i piccoli prodotti d'eccellenza digitalizzati. Però abbiamo pochi anni, dobbiamo accelerare in formazione delle competenze che sono l'unica chiave per permetterti di stare a Cosenza e competere con il mondo.

Quindi un tema centrale è la formazione?

È "il" tema centrale, la formazione del Paese, senza non si può ripartire. Non possiamo e non dobbiamo fare solo gli avvocati, ma regolare il percorso formativo dove va il mercato. Servono corsi brevi e intensi, poca aula ma confronto con la pratica. Perché da oggi ogni dieci anni le persone cambieranno lavoro e dovranno reinventarsi.

Perché una persona come lei, così giovane e così brillante, non ha scelto la politica?

In politica ci sono molti giovani, ma che ragionano come nel passato. Non ci sono strumenti per modificare la realtà. Ha fatto più Talent garden che una legge, perché le aziende creano impatto sociale oltre che fatturato. Dobbiamo andare in Europa e colmare il gap culturale con un mercato che fino a ieri era Brescia su Brescia. E questo difficilmente può realizzarlo un politico.

E l'università come la vede? In qualche modo voi proponete percorsi alternativi.

Non alternativi, complementari.

Però è singolare che all'università si diano fondi rispetto al numero non degli occupati che genera ma degli iscritti che ha. Fa sorridere.

Come si dovrebbe insegnare?

I social insegnano che il segreto è: che cosa vuole l'utente? Un po' diverso da quello che dicono i sindacati o l'università.

Ma la tecnologia sottrae posti di lavoro. È sempre stato così.

Non è la tecnologia a rubare i posti di lavoro, ma come le persone possono aiutare gli altri a vivere meglio. I dati ci aiutano in questo. Io voglio lavorare con i miei ritmi, non con l'orario di ufficio. L'intelligenza artificiale è la sfida del nostro tempo, che impone come oggi si debba capire l'esigenza del mercato nei prossimi cinque anni.

Se comunque dovesse fare politica nella vecchia maniera, su cosa punterebbe?

Prima di tutto userei i cinque anni per avere impatto sui prossimi venti. Facendo scelte drastiche che vanno oltre la tornata elettorale. E questo è già il contrario della politica, quindi non so se me lo farebbero fare. Poi metterei al centro di ogni riforma la cultura, la formazione culturale: oggi esistono lavori che solo tre anni fa non si sapeva nemmeno che cosa fossero. E poi unirei sempre più l'Italia all'Europa, facendo scelte difficili ma che evitino di parcellizzare le risorse.

E il lavoro? E i giovani?

Il lavoro è profondamente cambiato. Oggi si punta al talento che è molto e diffuso. Però oggi il talento non può essere costretto in un contratto rigido a tempo indeterminato. Oggi chi vale e lo sa non punta a un posto fisso ma a essere libero, di crescere e prosperare. Perché la libertà è un valore, più della sicurezza.

Infine?

Valorizzerei la diversità, che non è solo quella di genere, sessuale, ma anche di persone diverse per cultura, estrazione, provenienza. Questa diversità va applicata in tutti i lavori, anche nei posti chiave. Non abbiamo paura di chiuderci perché solo la diversità crea valore nelle idee. Siamo sempre allo steso nodo, attirare i talenti.

È ottimista o pessimista per il Paese?

Mi sembra che la paura stia avendo la meglio sull'intelligenza. Soprattutto fuori da Milano. La paura del cambiamento che impedisce di vedere la sicurezza dell'opportunità. Invece le cose non stanno così. Dove ci sono molti problemi c'è più possibilità di riuscire. Dove tutto funziona, spesso si muore.

Elena David
CEO VALTUR GROUP

Il Paese? Quale Paese? Certe volte non lo vedo nemmeno, il Paese (ride).

E le altre volte?

Io ho la fortuna di avere due lenti diverse attraverso cui guardarlo. Una lente da cittadina e un'altra da professionista. O meglio da donna, moglie e madre da un lato e da manager dall'altro.

Quale lente preferisce?

Mi piace più la prima, ma la seconda mi pare essere migliore.

Che cosa si vede attraverso la lente professionale?

Un Paese di grande bellezza, con molti problemi purtroppo.

Partiamo dalla bellezza.

L'aspetto che continua a sorprendermi dell'Italia è questa sua fantasia del creare, questa maestria del fare. Questo è un Paese del tutto, arti, lettere, artigianato, cibo, design, moda, architettura. Faccio fatica a pensare un altro Paese così bello, così lirico, così ricco in questo senso. Se uno ha un po' viaggiato comprende come il paesaggio italiano sia non solo talmente bello, vario e poetico ma anche resiliente al punto da resistere a tutti gli scempi che gli sono stati perpetrati. Un luogo eccezionale davvero.

E i problemi?

Mi occupo di turismo e vedo nero. Anzi, non vedo proprio. E come se la lente fosse stata oscurata (ride).

Ma le presenze aumentano.

Sa quale è il paradosso dell'Italia?

Me ne vengono in mente parecchi.

Avere tanto e non fare niente. Avere migliaia di gioielli e non essere capace di farne un diadema. Non riuscire a fare sistema dei tesori. Più che un errore, una colpa. Gravissima.

Quindi non esiste il sistema turismo?

Per carità. Ma quale sistema? Ma quale turismo? Non esiste niente, anche se il turismo come economia muove il 10% del Pil. Di contro a un sistema come l'automotive, giusto per fare un esempio, che pure non è superiore al turismo in termini economici ma al quale è stata piegato il Paese, con scelte tattiche e strategiche che hanno portato a poco, ma hanno deturpato il territorio.

È ambientalista?

No, sono realista perché per mia fortuna, collaborando con l'università, ho un terzo punto di osservazione oltre ai due già citati. E ciò che vedo mi fa paura. Quest'anno per esempio non è piovuto e così ho paura della siccità, della mancanza di acqua che sta aumentando ovunque. Da me in Toscana, a Prato, stanno seccando le querce secolari. Non è un bel segno.

Altri timori?

Di recente ho scoperto anche di aver paura della plastica. Ho scoperto che nel Pacifico c'è un nuovo continente che le cartine non riportano: il Pacifix vortex, uno stato galleggiante grande quanto il Texas ma fatto tutto di plastica, di tutta la plastica non riciclata e non riciclabile che abbiamo accumulato da quando abbiamo scoperto questo materiale. Del quale continuiamo a produrre otto milioni di tonnellate all'anno.

Un Texas di plastica nel mezzo del Pacifico...

È in buona compagnia. Tra la Toscana e la Corsica ce n'è un altro, molto più piccolo, solo dieci chilometri di lunghezza. Però con una concentrazione di plastica quasi doppia per chilometro quadrato. E chissà quanti altri ce ne saranno in giro per il mondo. Se continua così in quarant'anni avremo più plastica che pesci. Poi così mangeremo quella. Plastica alla siciliana, al cartoccio, all'acquapazza...(ride).

Di chi è la responsabilità? Della politica o della società?

La politica “è” la società. È diretta espressione della società. In America la politica non conta molto, perché la società e soprattutto l’economia hanno regole chiare, pesi e contrappesi, sistemi omeostatici di controllo. Da noi invece era il contrario perché il Paese non esisteva, la società civile nemmeno e così i politici, che sono espressione dello stesso Paese e della stessa società, hanno preso tutto lo spazio, riempiendo tutti i vuoti. Una presenza che si sente ancora. L’Italia non è uno Stato laico, insomma.

Perché no?

Perché per cinquant’anni è stato dominato dall’accordo segreto di due chiese, quella comunista e quella democristiana, che hanno sempre avuto una doppia morale. Facevano sempre finta di litigare in pubblico per mettersi d’accordo in privato. Per questo il risultato era ininfluenza, mentre la spartizione era il vero core business.

Il mercato è la soluzione per l’Italia? Vent’anni fa si pensava di sì.

Non so se il mercato sia la soluzione. Anche perché personalmente non credo a soluzioni ecumeniche e definitive ma a stare sul concreto, avendo una strategia di lungo termine, un’idea del mondo ma aggiustandola e perfezionandola giorno dopo giorno davanti alla mutabilità degli eventi. In ogni caso, so che il mercato è meglio della retorica delle due chiese, che ha generato corruzione, inefficienza, burocrazia e un debito pubblico impossibile da gestire. Senza dimenticare l’evasione fiscale.

Anche il mercato ha i suoi limiti.

Senza dubbio. Ma da noi raramente è stato messo in condizione di funzionare. In ogni caso, al di là di ogni critica anche legittima, l’esempio delle altre democrazie del mondo dice che il mercato si può misurare in due modi: il prodotto e il servizio. Da lì non si scappa.

Torniamo all’evasione fiscale. È un retaggio politico?

Mi sembra difficile sostenere il contrario. Politico e culturale. A partire dall’unità d’Italia e le insorgenze meridionali, per giungere fino ad oggi.

In Italia molti esercenti dichiarano meno dei loro impiegati.

È spaventoso e ridicolo assieme, ma è una questione culturale, come ho detto. Gli italiani non pagano le tasse, con la scusa che sono troppo alte e che i servizi sono scadenti. Non hanno torto nell’analisi, hanno torto nella conclusione e nella risposta. Non pagare le tasse infatti crea il circuito vizioso e lo alimenta. È come se gli italiani fossero o creativi o evasori. O sono fantasiosi o sono incastonati nella burocrazia. Ma come si fa a pensare che la fantasia non abbia bisogno del fisco? E come si fa a non capire che le tasse sono il punto di raccordo tra le generazioni, tra i servizi di cui usufruiamo tutti e che potrebbero essere molto migliori se tutti le pagassero? Fatto che contribuirebbe a farle diminuire sensibilmente.

Le è capitato spesso l’esperienza dell’evasione?

Ogni giorno. Anche nella vita privata. Anche mio marito fa il manager, quindi anche a lui le imposte vengono trattenute alla fonte. Così ci capita spesso di andare in giro e pagare con la carta, mentre incrociamo moltissimi che pagano sempre in contanti, anche cifre significative. Che le devo dire...

Come si fa a cambiare?

Non so come si faccia, posso dirle che cosa ho fatto io. Invece di andare per convegni a dire «occorrerebbe», ho pensato a quello che potevo fare io tutti i giorni. Così mi sono messa a lavorare nel turismo, perché l’albergo è il primo posto dove si vede il Paese, dove la gente arriva, parla, pensa, capisce, mangia. L’albergo è l’ambasciatore del Paese.

Il risultato qual è stato?

Ho cercato di creare un lavoro fondato sul merito e i risultati. Nel servizio ma anche nel prodotto.

Ritrovo questo aspetto in molti architetti italiani, che vedono il *genius loci*, il viaggio come espediente che da fuori passa dentro. E che una volta finito continua a scendere in profondità, a parlarci dai nostri gesti quotidiani, dal ritorno alla routine.

La ricetta è quindi concentrarsi su quello che si fa?

La ricetta è essere onesti e andare al cuore delle questioni. Ognuno deve fare il suo, con trasparenza e regole precise che si rispettano e basta. *Tertium non datur*.

E chi non può esprimersi? In Italia i dati della disoccupazione sono allarmanti, soprattutto fra i giovani.

Non c'è lavoro in Italia? Mah, a me non risulta.

E che cosa le risulta?

A me risulta che a lavorare negli hotel delle grandi città specialmente si fa fatica a trovare italiani e si deve utilizzare moltissimo personale straniero. Come si spiega questo dato con la disoccupazione giovanile italiana con le cameriere di piano slave, turche, croate, polacche? Come si spiegano i giovani demotivati con gli operai e gli operatori moldavi, marocchini, indiani che quasi sempre sono laureati?

Lei come lo spiega?

Semplicemente perché nella vita si fa prima quello che si deve e poi quello che si può. Ogni lavoro, anche il più umile, ha una sua dignità. E poi è la mossa più intelligente che un giovane o un meno giovane possa fare.

Perché?

Perché s'inizia sempre da poco per arrivare a tanto. In ogni caso in molti casi i lavoratori stranieri hanno un rispetto e un'idea di sé, una dedizione e un'umiltà, segno di una forza e di un orgoglio che in Italia spesso sembra perduto.

Se fosse il presidente del Consiglio su cosa imposterebbe la legislatura?

Prima di tutto proporrei una riflessione, che però renderei obbligatoria alla classe dirigente e, a caduta, al Paese.

Su cosa?

Proprio sul *soft power*, materia di questo lavoro, ma che ritengo una chiave di lettura del Paese non solo dirimente ma inderogabile.

Quali aspetti del soft power le sembrano più importanti?

Tutti. Penso che oggi per capire come dobbiamo cambiare, come possiamo migliorare sia fondamentale non solo l'analisi del Pil o gli studi di settore, quanto mettersi nei panni degli altri, degli stranieri, degli osservatori che devono decidere se venire qui, se consumare qui, se investire qui. Quindi chiederei, studierei e condividerei tutti i dati possibili su come ci vedono gli altri, quale cifra esprimiamo ai loro occhi, quale è la nostra capacità d'influenza, la credibilità, i valori che veicoliamo.

Ma poi come sostenerli e praticarli?

Promuovendo una cultura della verità. Chiamando le cose col loro nome. Tagliando l'ipocrisia a partire dalla politica. Ma le sembra accettabile per una persona che abbia un minimo rispetto di se stessa sentirsi dire che servono altri impiegati nella pubblica amministrazione? Oppure che sono state abolite le province quando sono state create le città metropolitane dove è confluito lo stesso personale?

Un programma ambizioso.

Bisogna essere molto ambiziosi e poco arroganti. Perché l'ambizione è legata a fare le cose bene, per se stessi e per gli altri, impiegando umiltà, dedizione e compassione.

È possibile togliere alla politica lo storytelling?

Certo che è possibile. Però bisogna precisare: la forma ipocrita della politica non è tanto la retorica ma il compromesso, la mistificazione, l'accrocchio delle posizioni.

E come si esce da questa ambiguità?

Restituendo la politica all'ideologia: la destra è la destra, la sinistra è la sinistra. Questo è lo sforzo da fare. Se ci sono riusciti americani, inglesi, tedeschi, canadesi non vedo perché non potremmo riuscirci noi. Non manca niente a noi italiani. Anzi.

Ma esistono ancora Destra e Sinistra?

Purtroppo in Italia non esistono e questo è il vero problema della politica italiana. Senza questa distinzione sarà impossibile uscirne, come molto difficile sarà stabilire le priorità. Invece, un governo di destra farà scelte di destra, un governo di sinistra le farà di sinistra. E i cittadini poi decideranno sui fatti. Se non si fa così non funziona. E soprattutto non si chiama democrazia.

Uno dei motivi per cui sono nati movimenti come i 5 Stelle è proprio la reazione alla politica come l'abbiamo vissuta.

Il populismo è sempre stata una risposta di pancia nei momenti di crisi. Dell'economia, della società, della democrazia e delle sue classi dirigenti.

Le classi dirigenti italiane hanno responsabilità dirette quindi?

Eccome. La responsabilità maggiore è di non avere detto e di continuare a non dire la verità al popolo.

Ma il popolo italiano l'accetterebbe?

Temo di no, ma il compito delle classi dirigenti non è assecondare i cittadini ma fare il loro bene. Le élite hanno la colpa di non avere trasmesso una cultura approfondita per decidere, è solo un esempio, se nell'erogazione di alcuni servizi per i cittadini sia meglio il privato o lo Stato. Inoltre gli italiani hanno sempre votato rappresentanti ambigui mentre leggi elettorali create ad hoc hanno dato vita a maggioranze non basate sul programma ma su alleanze strumentali. In questo modo le politiche non hanno risposto alla logica della necessità ma a quella degli equilibri.

L'ambiguità è un'eredità culturale, dunque?

Sì e per questo è difficile da estirpare. È una necessità che rappresenta da sola un intero programma di legislatura. Anzi di più, prima ancora di crescita personale. Dobbiamo educare i nostri figli al rispetto, alla bellezza, al merito. In una parola, alla verità.

Un auspicio?

L'Italia ha grandi possibilità ma deve imparare a dire e dirsi la verità. A partire dalla politica. Il lavoro c'è: perché i giovani devono andare a fare i camerieri a Londra e non a San Vincenzo o in Sardegna o a Brindisi? In Italia le possibilità ci sono, ci vuole solo la volontà di staccarsi dai luoghi comuni, ragionare con la propria testa e volercela fare.

Veronica De Romanis

ECONOMISTA

L'Italia è come tutti i Paesi del mondo, ha punti deboli e punti forti. E il soft power non può prescindere dall'*hard power*, altrimenti si rischia di fare confusione.

Proviamo a capirci qualcosa, allora.

Partiamo dagli indicatori *hard*. Nel 2017 il Pil dell'Italia dovrebbe salire dell'1,5 per cento, ovvero quasi la metà della media dell'area dell'euro. La ripresa c'è, sicuramente, ma siamo il fanalino di coda.

Che cosa significa per lei?

Tante cose, ma soprattutto che molti Paesi hanno recuperato i livelli pre-crisi, mentre noi ancora no.

Produttività bassa?

Direi piatta, un dato che va combinato con il secondo rapporto debito/Pil - dopo la Grecia - che sale nell'ultimo triennio dal 129 per cento del 2013 al 132 del 2016. Mentre quello della media dell'area dell'euro si attesta al 90 per cento.

Purtroppo.

Non basta. A questo, come ultimo indicatore *hard* aggiungerei la disoccupazione. Qui siamo terzi in Europa. Sebbene il nostro tasso di disoccupazione sia in lieve miglioramento, la dinamica resta lenta e il recupero avviene prevalentemente tra gli over 50. Un altro segnale chiaro.

Di che cosa?

Dell'impatto delle riforme sul lavoro, forse, inferiore alle attese. Ci si aspettava di più dal cosiddetto Jobs act, soprattutto in termini di creazione di posti di lavoro stabili. I numeri più recenti rivelano che l'85 per cento dei nuovi posti sono a tempo determinato. Tra l'altro, non va dimenticato che il Jobs Act è stato affiancato al bonus decontribuzione che è costato oltre 12 miliardi. Forse queste risorse potevano essere utilizzate per ridurre il cuneo fiscale. Quello italiano è tra i più elevati dei Paesi Ocse - in modo strutturale.

In altre parole, la politica dei bonus non sembra aver sortito gli effetti sperati?

Diciamo che i famosi 80 euro di Renzi non sembrano essere stati la grande operazione di redistribuzione di reddito annunciata. Peraltro, come evidenziato in uno studio della Banca d'Italia, a fronte di un costo complessivo superiore ai dieci miliardi, l'impatto sui consumi è stato di circa tre miliardi. Anche in questo, un'analisi dell'impatto *ex ante* avrebbe aiutato i *policy makers* a scegliere gli interventi ma anche i cittadini a valutare la bontà delle misure di politica economica.

Passiamo agli indicatori soft, forse è meglio.

Il primo è interno e attiene alla criticità di essere in perenne campagna elettorale, che ha un impatto sull'economia reale. Il referendum, per esempio, ha bloccato le riforme come quella fondamentale sulla concorrenza. senza contare che l'incertezza politica è un disincentivo per gli investitori, nazionali e internazionali.

Passiamo al secondo.

Il secondo è europeo. In questo momento in cui è necessario fare passi in avanti nell'integrazione per poter dare risposte europee alle nuove sfide come l'emergenza dei migranti, la difesa comune, il terrorismo, le diseguaglianze, le forze politiche italiane si limitano a chiedere sempre la stessa cosa: flessibilità di bilancio, ossia meno regole fiscali per poter continuare a spendere in disavanzo e aumentare così il debito pubblico. In cambio, però, non sembrano offrire molto in termini di riforme e di aggiustamento dei conti pubblici: con una simile strategia, in cui si chiede ma non si offre, è difficile poter contare al tavolo negoziale europeo.

Dipingi un quadro clinico.

Aggravato dal fatto che alcune delle riforme messe in campo negli ultimi anni hanno perseguito obiettivi discutibili: prenda la scuola, che ha messo al centro non gli studenti o il merito ma la

questione dei precari, o la riforma della Pubblica amministrazione che si è occupata quasi esclusivamente di combattere i furbetti senza dare gli strumenti adeguati a chi, invece, furbetto non è (e non lo è la stragrande maggioranza dei dipendenti pubblici) e vuole essere messo nelle condizioni di poter fare al meglio il proprio lavoro. Le riforme si dovrebbero fare a favore, mai contro.

Scusi, De Romanis, ma per lei c'è qualche dato positivo?

Certo che ci sono indicatori positivi. Nell'*hard power* metterei le imprese che esportano, che mostrano dinamismo e che stanno comprendendo che devono crescere di dimensione. Nel *soft power* le capacità personali degli imprenditori, la creatività, lo spirito di adattamento, tutti indicatori non facilmente misurabili ma molto apprezzati all'estero, messi quotidianamente a dura prova dai vincoli della burocrazia e dalla lentezza della giustizia.

Quali sono le misure che andrebbero messe in campo?

So di essere impopolare, ma direi delle politiche volte a invertire la rotta del debito - le cosiddette misure di austerità - a migliorare la selezione della classe dirigente e a rendere il nostro sistema dell'istruzione maggiormente competitivo.

Iniziamo dall'austerità, a cui ha dedicato il suo ultimo libro.

Le politiche di austerità, ossia quelle misure volte a ridurre il disavanzo e, quindi il debito pubblico, attraverso tagli alla spesa o aumenti della tassazione, sono spesso interpretate come fattore di recessione e di ineguaglianze. Per questo, molti leader chiedono a Bruxelles di mettere fine a queste politiche per far spazio alla crescita. In realtà, l'austerità non è imposta dall'Europa, né tantomeno dalla Germania.

E da chi?

Da noi stessi. È il frutto delle decisioni dei governi nazionali che hanno lasciato che i conti pubblici finissero fuori controllo. Quando si è vissuto per molto tempo al di sopra dei propri mezzi, continuare ad accumulare debito non è un strada percorribile: arriva un momento in cui la fiducia degli investitori viene meno perché temono di non poter essere rimborsati, e di conseguenza, smettono di comprare titoli di debito pubblico. Questo è quello che è successo in Grecia ad esempio. In Italia non si è arrivati alla chiusura dei mercati ma, nel 2011, lo spread aveva superato i 500 punti base, segno del nervosismo crescente dei mercati, che va ricordato non sono sinonimo di speculatori perché includono investitori e risparmiatori come tutti noi.

Chi si occupa del debito pubblico in Italia?

Direi nessuno, fino ad ora. E, infatti la dinamica, è sempre stata crescente. Eppure questo debito dovrà essere ripagato. Lo faranno le future generazioni che già faticano a trovare un lavoro. Nessun partito politico, però, ne parla.

Perché?

Perché sono prigionieri di una visione corta: dal punto di vista elettorale, ritengono che sia meglio spendere oggi e rimandare il conto da pagare ad altri.

E qui si arriva al secondo punto. Come vede la classe dirigente italiana?

Non bisognerebbe fare generalizzazioni, ma diciamo che si potrebbero applicare criteri di selezione e di merito più stringenti per chi ha responsabilità di governo e di gestione del bene pubblico.

E in ambito soft?

Mettere i giovani in primo piano. Fino ad oggi, ci si è concentrato troppo sui pensionati. Ma i numeri ci dicono che i nuovi poveri sono gli under 25 e non gli over 65. Basterebbe copiare ciò che avviene nei Paesi dove la disoccupazione giovanile è bassa come in Germania, che non supera il sette per cento. E qui penso al sistema di alternanza scuola/lavoro che consente ai giovani di uscire dal sistema educativo avendo già acquisito le capacità che servono alle imprese. Questo sistema che mette insieme stato, regioni, imprese, sindacati, camere di commercio, ovviamente costa, così

come costa implementare in modo efficace politiche attive del lavoro, che mettano in contatto chi cerca lavoro e con chi lo offre: l'Italia, ad esempio, spende un decimo della Germania. E, infatti, non c'è da stupirsi se la maggior parte dei giovani italiani che cercano lavoro, lo trovano tramite conoscenze, mentre la media europea è meno della metà.

Ultimo punto del soft power, il genere.

Dovrebbe essere fra i primi. Il tasso di occupazione femminile in Italia è 12 punti più basso di quello europeo e anche di quello della Spagna, che per molti versi ci somiglia ma per altri ci surclassa. Questo dato che dovrebbe allarmare chi ha responsabilità di governo, considerato che più donne che lavorano significa più crescita e ricchezza per tutti. Bankitalia stima che se il tasso di occupazione femminile salisse ai livelli europei (dal nostro 50 al 60 per cento) il Pil procapite italiano crescerebbe dell'uno per cento l'anno.

E le quote rosa?

Sono una distorsione, è vero, e per questo a molti non piacciono. Ma chi le critica dovrebbe spiegare quale potrebbe essere una misura alternativa dal momento che in questi anni la cosiddetta moral suasion non ha funzionato. Ricordiamoci che nel 2007 (prima della legge Golfo-Mosca), il numero di donne presenti nei consigli di amministrazione era del cinque per cento: nel 2016 è salito intorno al trenta. E, così, almeno da questo punto di vista, l'Italia ha conquistato una posizione in testa alle classifiche: solo la Francia e alcuni Paesi del Nord, come la Finlandia e la Svezia, fanno meglio. Insomma, le quote stanno funzionando e stanno riequilibrando una situazione che, altrimenti, non sarebbe cambiata, almeno non in tempi brevi.

Era, quindi, necessario fare qualcosa?

Quando la situazione di partenza è molto distorta, distorsioni temporanee sono inevitabili se si vuole davvero cambiare la situazione. A mio avviso, il Metodo della "distorsione temporanea" andrebbe, addirittura, replicato in altri ambiti dove la situazione di partenza è fortemente sbilanciata a sfavore delle donne. Inutile nascondere, il genere ha ancora un'influenza, almeno inconscia. Basti pensare al ruolo dei cosiddetti *gender bias* nella selezione e valutazione delle capacità di un candidato. Diversi esperimenti effettuati negli Stati Uniti dimostrano, infatti, che l'unico modo per incrementare la scelta di direttori d'orchestra donna è quella di organizzare selezioni al buio, ossia con la tenda del palcoscenico chiusa. In conclusione, le distorsioni - se introdotte per un periodo di tempo limitato - sono utili perché contribuiscono a velocizzare il processo di cambiamento. E, pertanto, andrebbero accolte con favore. Ciò richiede, tuttavia, da parte del legislatore un certo coraggio e, soprattutto, una visione di lungo periodo.

In mancanza di ciò che si fa?

Per raggiungere la parità in termini di opportunità occupazionali e salariali non ci resta che aspettare 118 anni, questo è il periodo stimato da uno studio presentato lo scorso anno al World Economic Forum di Davos.

Luigi de Vecchi

Chairman continental Europe Corporate Investment CITI Bank

I pro e i contro dell'Italia sono gli italiani. Da un lato siamo creativi e abbiamo la capacità di risolvere problemi complessi, non solo analitici. Siamo uomini e donne di mondo e di spirito, che sanno stare ad ogni tavolo e leggere tra le righe come pochi altri popoli. Siamo ammirati per la nostra cultura, la qualità della vita, la simpatia, la capacità di rovesciare situazioni difficili. Siamo invidiati per la nostra cultura rinascimentale, che non a caso è nata in Italia e rimane impareggiabile.

Come vede il Rinascimento?

Il Rinascimento è il momento storico in cui si rivaluta il primato dell'uomo e si ricerca una miglior maniera per mettere a frutto i suoi diversi talenti. Penso a Leonardo da Vinci e alla sua capacità di ergersi a eccellenza in campi tanto scientifici quanto artistici. Ma il vero problema è un altro.

E i contro?

Purtroppo, siamo ancora agli Oriazi e Curiazi, ai Guelfi e Ghibellini. Al contrario di altri Paesi e, in particolare, di quelli oggi egemoni non sappiamo fare sistema. Inoltre, scontiamo un'errata percezione del successo. Il successo sociale, economico, individuale, il prestigio soggettivo che negli altri Paesi viene premiato, da noi è attaccato, è sospetto, è invidiato. Da noi emergere non è visto bene, così si crea un livellamento verso il basso.

Perché non riusciamo a fare sistema?

Perché non abbiamo Parigi o Londra ma siamo i figli delle cento città, dove ogni borgo è una capitale. Questo non è necessariamente un dato negativo, ma nel contesto della globalizzazione rischia di essere perdente. Avremmo anche bisogno di poche università di assoluta eccellenza dove far incontrare e formare la nostra futura classe dirigente. Francesi e anglosassoni sono i modelli a cui ispirarsi su questo tema.

La scuola che ruolo può giocare?

Sono un grande sostenitore della scuola italiana. È una delle poche che insegna cultura a 360 gradi. E lo dico dopo aver vissuto molti anni in giro per il mondo e aver passato un anno di liceo negli Usa. Certo, come tutte le cose va aggiornata, per esempio, 13 anni di scuola dell'obbligo sono troppi, siamo un caso unico in Europa. Ciò detto io sono tornato a lavorare in Italia in primo luogo per far studiare i miei figli alla scuola italiana.

Che cosa pensa invece dell'università italiana?

Ho un'idea abbastanza precisa perché insegno in Italia e all'estero. In generale penso che la nostra università sia troppo ancorata al passato. Troppe sedi e pochi veri centri di eccellenza con poche specializzazioni. Inoltre esiste ancora un legame troppo labile tra la preparazione accademica e il mondo del lavoro. Questi mi sembrano temi su cui lavorare.

Perché in Italia l'élite non si impegna in politica o nello Stato come civil servant?

In tutti i Paesi democratici e avanzati ci sono legami tra élite privata e pubblica. In Italia nei ministeri lavorano persone di altissimo profilo professionale. Purtroppo sono spesso circondate da troppa burocrazia che le rallenta e sono sottopagate. Ma il vero problema mi pare un altro, ancora una volta quello dell'errato valore attribuito dall'opinione pubblica all'ingresso nella sfera pubblica.

In che senso?

All'estero, quando si passa dal privato al pubblico, c'è un implicito riconoscimento sociale perché si presta praticamente gratis il proprio tempo e la propria opera per il bene collettivo. Da noi invece si distorce il messaggio e si pensa che uno stia cercando privilegi. Questo è il vero dato negativo che allontana i migliori, perché invece del dovuto prestigio e dell'ammirazione per l'impegno profuso nel pubblico si ottengono critiche feroci e attacchi continui, spesso ingiustificati.

Il caso Draghi però ribalta questa prospettiva. E non è unico. Penso a Claudio Costamagna e Fabio Gallia, Corrado Passera, Andrea Guerra.

Tutti casi da manuale, eccellenze da imitare. Anche se mi chiedo quanti apprezzino e comprendano davvero fino in fondo il loro sforzo, che si basa su valori non monetizzabili. Da spirito di servizio e dedizione allo Stellone.

A proposito di buona stella. Come vede il ruolo della finanza oggi?

Credo che viva di miti, oggi come ieri. Prima è stata mitizzata in positivo, oggi in negativo.

Certamente sono stati commessi degli errori, ma la finanza è come ogni altra attività umana un insieme di contraddizioni. Io l'ho sempre immaginata come strumento per il raggiungimento di un obiettivo. È come l'olio in un motore o il sangue in un corpo umano: essenziale, ma da sola non determina gli effetti che spesso le vengono attribuiti.

Però in finanza siamo passati dal rischio sistemico a quello geopolitico.

Non sono completamente d'accordo. La finanza aiuta a decidere di investire in determinate aree del mondo rispetto ad altre, e quindi in qualche maniera decide i destini del mondo; ciò detto, sono le

azioni intraprese a monte da altri soggetti, in particolare politici e imprenditori, che creano i presupposti per tali scelte di investimento.

E l'Italia ha bisogno di più o meno finanza?

Molta di più. Dobbiamo mirare a sviluppare un vero mercato di capitali per aiutare le aziende a non affidarsi solo alle banche.

È ottimista? Sarebbe la soluzione ai problemi di crediti deteriorati.

Sono ottimista, ma non solo per i crediti deteriorati. Sono ottimista perché la rotta dell'Italia è complicata ma tracciata. Nel tempo mi auguro che faremo parte dell'Europa secondo un rapporto più federale, simile a quello che esiste oggi tra le diverse regioni all'interno del nostro paese. Quindi beneficeremo dei vantaggi del far parte di un mercato dei capitali europei più ampio.

Quindi l'Italia e gli italiani sono appealing per gli stranieri?

Guardi che l'Italia piace, in particolare in questa fase storica in cui siamo particolarmente attraenti da un punto di vista economico rispetto ad altre aree del mondo. E piacciono anche gli italiani, che all'estero si distinguono, raggiungendo spesso livelli di vertice nelle aziende e risultati importanti nelle imprese, nella ricerca, nel commercio, nell'arte. Paradossalmente, all'estero gli italiani hanno un riconoscimento maggiore di quello che hanno in Italia. Anche perché sono milioni, in America, in Brasile, in Francia, in Inghilterra, in Australia. È un peccato che non facciamo sistema, ma decisamente vinciamo come solisti.

Se fosse il prossimo presidente del consiglio su quali punti farebbe girare la legislatura?

L'Europa prima di tutto. In un'economia sempre più globale dobbiamo focalizzare gli sforzi verso la creazione di una nuova Europa che parli con una voce unica dei grandi temi che interessano i destini del mondo. Un'Europa che sia più competitiva, in particolare in termini di politiche di occupazione per i giovani.

Dopodiché?

Al di là delle spesso ricordate riforme della pubblica amministrazione e del sistema giuridico che vanno efficientate, penso a un'Italia sempre più aperta verso il mondo, sia con politiche fiscali incentivanti capaci di attrarre capitali, ingegni e persone nel nostro paese, sia con un'università di eccellenza che attragga le migliori risorse in termini di professori e studenti. Penso spesso all'esempio dell'accademia Chigiana di Siena che è stata in grado di richiamare i migliori musicisti del pianeta, gente come Zubin Metha o Daniel Barenboim, i quali hanno imparato perfettamente l'italiano e sono poi rimasti legati al nostro Paese per tutta la vita. Ecco, l'attrazione di questi talenti è un capitale che, ancor più di quello finanziario, potrebbe permettere al nostro Paese di fare il salto di qualità di cui avremmo bisogno.

Massimo Della Ragione

CO-HEAD DIVISIONE INVESTMENT BANKING GOLDMAN SACHS

Vedo nel Paese un potenziale pazzesco. I nostri brand, gli imprenditori, la qualità dei prodotti. Siamo stellari. Però, abbiamo un problema di cultura. E di classe dirigente, che osservo da due diversi punti strategici.

Quali?

Vivo da anni tra Londra e Milano, due città analoghe per struttura e senso, ma che mi sembrano spesso l'opposto l'una dell'altra. E così le due culture che rappresentano.

Quali sono le differenze? In sintesi, la prego.

Qui ci sono molte regole confuse, là le regole sono poche e chiare. Da noi i rapporti sono morbidi ma complicati, da loro sono duri ma semplici.

E l'etica?

In Inghilterra le mie note spese sono controllate da chi ha un destino aziendale su cui io non posso incidere, mentre in Italia quasi sempre da chi dipende da me. Quale sistema crede che funzioni meglio?

Perché siamo così diversi?

Noi siamo cattolici, loro protestanti e calvinisti.

Lo diceva anche Curzio Malaparte. Un esperto di soft power, che dava la colpa alla Controriforma.

Non c'è bisogno di scomodare Curzio Malaparte. È chiaro che in un mondo dominato dal *soft power* anglosassone siamo perdenti. Anche per questo non godiamo di buona stampa, al di là di quelli che possano essere i nostri punti deboli, veri o immaginari. Vuole un esempio concreto nel mio settore?

Magari.

Caso Monte dei Paschi. È stato per mesi al centro dell'attenzione dei giornali europei.

È la libera stampa.

Ci mancherebbe. Ma perché la discussione non ha quasi toccato il dato che sono state chiuse mille filiali su 3mila e che di 30mila impiegati ne sono stati mandati a casa diecimila? Intendo dire: a fronte di errori e violazioni, il sistema non è rimasto inerte. Molte banche estere, con problemi persino più gravi, hanno invece un trattamento ben diverso da parte dei media internazionali.

Ripeto. Perché?

Perché c'è un gap di negoziazione da parte delle nostre istituzioni. Lei direbbe una debolezza di *soft power*. A partire dalla politica.

Non c'è politica?

Non c'è classe politica che rappresenti il Paese e che lo "venda". La differenza tra Airbus e Finmeccanica è che là c'è il governo, qui si deve fare da soli. I tedeschi hanno i sindacati, i francesi le grandi scuole, gli inglesi il governo. E noi?

E noi?

E noi no. Punto.

Lei è da sempre attento al patrimonio artistico e al paesaggio.

Per questo le propongo un paragone storico. Tra la Toscana del Trecento e la California del 2017.

Però. Un paragone ardito.

Fino a un certo punto. Sono un appassionato di Toscana, ci torno ogni volta che posso, ma per anni non avevo mai capito un punto: perché tra il 1300 e il 1500 un pezzo di terra grande come un quinto della California crea quello che oggi è circa il sessanta per cento del patrimonio culturale dell'umanità? Come è possibile?

Persino Jacques Legoff non seppe rispondere. «Miraggio urbano», si giustificò.

Ubi maior, per carità. Però negli anni un'idea modestamente me la sono fatta pure io. Nella Toscana tre e quattrocentesca c'era un combinato disposto di fattori che spiegano molto, se non tutto.

Che cosa c'era?

Un buon clima, un territorio favorevole, una classe dirigente illuminata, risorse economiche. E soprattutto c'era un'idea.

Provo a indovinare. La Bellezza?

Più precisamente, investire nella bellezza. In Toscana nel XIV secolo c'era gente illuminata che finanziava opere artistiche, lo stesso accade oggi in California con la tecnologia.

Perché lo facevano?

Per gli stessi motivi di oggi. Stessa generazione, stessa università, stessa sensibilità, stessi interessi. Mi spiego?

Si spiega. Ma si può invertire il tempo, ricreando le condizioni della Toscana del Trecento nell'Italia del 2017?

Sì. (sorridente)

E come si fa? Ce lo spieghi, per favore.

Credo di essere un discreto uomo d'affari, sono ottimista e propositivo ma con senso critico. Se c'è un Paese al mondo dove le condizioni della Toscana del Trecento si possono ricreare è, ovviamente, proprio l'Italia.

Allora è facile.

No, è difficilissimo. Perché occorre aprirsi. Significa incrementare la concorrenza, aumentare la trasparenza, garantire la certezza del diritto e rompere quelle corporazioni che ai tempi furono un fattore critico di successo.

Una nuova lotta al potere? In Italia?

Quelle sono sciocchezze. Io ho in mente Leonardo da Vinci.

Leonardo da Vinci, ecco.

Sì, Leonardo. Per andare prima a scuola e poi a lavorare, Leonardo faceva quaranta chilometri a piedi. Tra andata e ritorno. E sa che cosa faceva Leonardo durante il percorso?

Malediceva di non avere un cavallo?

Forse anche quello. Ma soprattutto rifletteva su quello che vedeva. Era l'accademia migliore al mondo, quella, perché Leonardo era lì, andava a bottega non perché era "figlio di" ma perché lo voleva, lo desiderava e ne aveva le capacità.

Il padre non lo riconobbe mai. Anche per questo dovette usare l'unica dote che aveva avuto, dalla natura.

Questo voglio dire. L'Italia ha tutto in dote, però occorre aprirsi, attuare meccanismi virtuosi, attirare i migliori. Ritornare a pensare, insomma. Prenda la Bocconi. È diventata una delle università migliori al mondo perché ha accettato una sfida europea e globale, non italiana. Perché si è pensata come espressione di un'élite mondiale, non di un club cittadino, per quanto aristocratico e d'eccellenza. Mi spiego?

Ma come convincere un ragazzo di Londra a scegliere Milano invece che Oxford?

Come lo convinceva la Firenze di Leonardo, che era una capitale del mondo e non di una regione. Questo ho detto alla Global conference degli alunni della Bocconi a Londra. Ho spiegato a genitori inglesi perché è meglio far studiare i figli a Milano. E non a Oxford.

C'è riuscito?

Credo di sì. Per diversi motivi, il primo dei quali è che ormai sono allo stesso livello. Poi perché è un ambiente internazionale e non inglese. Quindi perché se a un tratto lo si dovesse considerare un errore non sarebbe un errore reversibile, non brucia opzioni, anzi. Infine, ci metterei anche l'attuale gruppo dirigente. Giovane, motivato, il prototipo della dirigenza accademica del futuro, radicato nella tradizione ma anche nel contesto globale. Il fatto che la Bocconi abbia espresso un rettore come Andrea Sironi e poi Gianmario Verona per me è la dimostrazione che siamo sulla strada giusta, che l'Italia ce la può fare.

Però noi abbiamo il problema del ricambio nelle élite. Perché?

Perché noi abbiamo molta ricchezza e poco reddito. E poi perché c'è stato il Sessantotto. Prima del Sessantotto il professore di liceo era un'istituzione e se lo invitavi a cena ti faceva sentire come Lorenzo de' Medici. Oggi i professori di Caserta o di Pordenone ti sembrano dei derelitti. Tutto il contrario di Londra, dove i professori di liceo sentono di avere la stessa dignità dei padri dei loro alunni che lavorano in Goldman Sachs, come succede a me. Mi spiego?

Sì, ma tutti i musei italiani messi assieme fatturano come il Louvre da solo.

Questo è un dato incoraggiante. E non voglio giocare con i paradossi. Il tema è culturale, ripeto, non economico. Se il Louvre fattura come tutti i musei italiani è evidente che si può solo migliorare.

Crede che gli Uffizi valgano di meno?

No. Ma se non abbiamo il patrimonio, ci manca la governance.

Vedo che si sta avvicinando al punto. Me ne compiaccio.

Come se ne esce?

La domanda dovrebbe essere: quando se ne esce? Quando reagisce il sistema? Quando le cellule iniziano a riprodursi in maniera diversa?

Non lo so. Me lo dica lei.

È un fatto fisico, ma prima di tutto culturale. Il digitale lavora al ribasso: non si può decidere un referendum costituzionale con i like, andiamo.

Se fosse il presidente del Consiglio che priorità imporrebbe?

La certezza del diritto e una politica centrata sul lavoro per i giovani. E poi di fregarsene dei luoghi comuni: dobbiamo portare in Italia i ricchi, i *big spenders*. Non solo a comprare ma anche a vivere. Solo così si crea ricchezza. A Mark Zuckerberg direi: vieni a Roma per fare la sede europea di Facebook. Non dovrai pagare le tasse.

I suoi colleghi anglosassoni direbbero che è una proposta unfair.

È vero, ma il risultato è tangibile. E poi è o non è la lezione della Thatcher? Chi investe nei luoghi non paga le tasse. E come crede che sia nata la Silicon Valley? Del resto se voglio portare a Milano persone che guadagnano da 500mila euro all'anno in su devo avere certezze legali, opportunità fiscali e buone scuole. E il cerchio si chiude.

Concludiamo anche noi.

Se a Milano si portano mille persone che lavorano in Europa e hanno stipendi alti, e se ognuna di queste ha un figlio abbiamo svoltato. Il resto viene da solo.

Carmine Di Noia

COMMISSARIO CONSOB

L'esigenza di superare le recenti crisi finanziarie ha sollecitato un impegno senza precedenti, a livello nazionale ed europeo. In Italia si è intrapreso un intenso programma di riforme strutturali per ripristinare la fiducia dei mercati e rilanciare il potenziale di crescita dell'economia.

La finanza cambierà?

È necessario che la finanza torni a essere al servizio di una crescita sostenibile.

Come si può fare?

Ritengo fondamentale che i nostri sforzi siano volti a creare le condizioni per l'affermarsi di un ecosistema finanziario in cui investitori consapevoli possano con fiducia canalizzare le risorse verso strumenti finanziari diversificati favorendo benessere, competitività e innovazione.

E il risparmio?

In questo contesto, la tutela del risparmio, nell'ambito di una concezione che vede il risparmiatore stesso non solo come un consumatore vulnerabile, ma come un investitore coinvolto e consapevole, rimane sicuramente una priorità nell'agenda delle istituzioni, in primo luogo di quella cui appartengo.

In questa tutela che ruolo ha il mercato?

Non c'è tutela degli investitori senza un mercato dei capitali efficiente che consenta alle imprese di raccogliere capitale proprio e di debito, complementare a quello bancario, per svilupparsi e mantenere o creare occupazione e crescita economica a livello domestico e internazionale.

È un tema di sistemi?

Sistemi finanziari più aperti, competitivi e orientati al mercato generano un'allocazione delle risorse più efficiente e accelerano il progresso tecnologico del paese, con un impatto positivo sulla crescita economica di medio-lungo periodo. Naturalmente, occorrono mercati che consentano di incrociare le esigenze di diversificazione di impiego della ricchezza di investitori consapevoli e le esigenze delle imprese che necessitano di risorse per finanziare gli investimenti, presupposto necessario per lo sviluppo economico.

Si tornerà a una crescita stabile?

Il ritorno a una crescita stabile e sostenuta richiede la prosecuzione del lavoro avviato lungo queste direttrici e uno sguardo più ampio. Non possiamo cioè prescindere dal considerare il contesto europeo in cui i nostri risparmiatori e le nostre istituzioni sono inevitabilmente inseriti.

E in Europa che cosa succede?

Anche a livello europeo, il sistema finanziario è fortemente sbilanciato verso i canali di credito bancari tradizionali, mentre i mercati hanno un ruolo alquanto limitato anche a causa di numerosi ostacoli legali ed economici. In questo contesto, guardo con interesse a una recente iniziativa della Commissione europea: la Capital markets union. Attraverso opportune semplificazioni normative e la rimozione delle barriere legali ed economiche, si propone di rivitalizzare le politiche europee d'integrazione finanziaria, per favorire lo sviluppo di un mercato comune dei capitali e di meccanismi di condivisione del rischio, necessari per la stabilità finanziaria e la crescita del sistema economico europeo.

E gli sviluppi del digitale?

Viviamo in una fase storica caratterizzata da mutamenti tecnologici dirompenti, che stanno variamente ridefinendo la domanda di beni e servizi in tutti i settori dell'economia.

L'innovazione tecnologica - grazie a internet - favorisce un nuovo sistema di relazioni socio-economiche tra individui e imprese basato su facilità e rapidità di comunicazione e di accesso ai mercati di scambio di beni e servizi. Fenomeni, quali il Fintech, generano nuovi e più efficienti modelli di business, stimolando dinamiche di semplificazione e aprendo nuovi canali di intermediazione del risparmio. Al tempo stesso pongono i regolatori di fronte alla sfida di

mantenere anche nel nuovo contesto della disintermediazione digitale i presidi di base a tutela degli investitori. Siamo dunque chiamati a governare il cambiamento, concependo iniziative in grado di massimizzarne i benefici e mitigarne i rischi. In questo senso i *regulatory sandbox*, ambienti di prova in cui le imprese possono testare i prodotti innovativi e i servizi a fianco del regolatore, e gli innovation hub, centri di supporto tecnico-legale amministrativo cui partecipano università e imprese, rappresentano interessanti strumenti per player di settore e istituzioni pubbliche per valutare l'efficacia e la resilienza delle norme in materia.

Government e legislazione: a che punto sono le riforme?

L'ipertrofia legislativa che caratterizza alcuni ambiti della nostra esistenza, penso a quello economico per fare un esempio a me vicino, sembra aver appannato il ruolo del diritto quale strumento al servizio degli individui e delle formazioni sociali. È forte l'urgenza di regole più chiare e di interpretazioni e applicazioni più illuminate, nelle quali le istanze di giustizia sociale e di tutela del contraente debole possano coniugarsi con le ragioni dello sviluppo economico e di certezza del diritto. Il processo di semplificazione del quadro regolamentare a livello nazionale e una nuova cultura giuridica in capo a chi dovrà applicare tali regole potrà così contribuire a rendere il sistema finanziario più robusto in termini di competitività ed efficienza, trovando il giusto equilibrio tra queste esigenze e quella più generale di tutela degli investitori ed integrità dei mercati. A tal proposito, vorrei citare due iniziative su cui Consob si sta focalizzando: l'elaborazione di guide normative: ossia realizzare una "sistematizzazione di carattere ricognitivo" della regolamentazione sui mercati finanziari, notoriamente multi-level, attraverso la definizione di handbook, arricchiti, ove appropriato, di note di commento con l'obiettivo di fornire un quadro interpretativo facilmente comprensibile e fruibile. E poi l'implementazione delle attività di Analisi e valutazione di impatto della regolamentazione e la revisione periodica della stessa.

Simonetta Di Pippo

DIRETTORE UN AFFARISPAZIO EXTRA – ATMOSFERA

Dall'estero e nella diplomazia internazionale l'Italia appare come un elemento portante e imprescindibile. A fronte di questa sensazione, l'altra è di segno opposto, la difficoltà di fare sistema.

E le eccellenze italiane?

Esistono molte eccellenze, individui di alto valore che si impongono e impongono la loro visione per il benessere comune. Ma è come se la struttura di coordinazione che presentano altri Paesi in Italia non fosse ritenuta il cardine per operazioni vincenti.

Perché è così?

Le cause sono molte, sono storicizzate e ogni argomento è molto dibattuto. A mio avviso si perseguono troppe strade, mancando di concentrarsi sull'essenziale.

Di chi è la colpa?

Parlerei piuttosto di attitudine. Individualismo molto forte, che si scontra con una struttura molto atomizzata.

Lei è una scienziata, come vede il sistema educativo italiano?

Ho avuto un'esperienza recente e diretta tramite mio figlio, che per le nostre vicende familiari ha avuto un percorso misto, che dal sistema italiano è passato a quello americano e poi olandese.

Gli effetti quali sono stati?

Il combinato disposto di una base culturale solida, come la scuola italiana, l'esperienza internazionale che insegna altri valori, come presentare le proprie idee al pubblico, il senso profondo dello sport e delle attività sociali, e l'università olandese che è pubblica ma offre servizi di altissimo profilo non solo sul lato educativo ma anche organizzativo è stato vincente. Al punto che poi ha deciso di tornare a lavorare in Italia.

Nessun punto debole dell'education?

Credo che a differenza della scuola elementare e superiore sia l'università a doversi ancora allineare ai modelli europei e internazionali, che offrono occasioni di confronto e integrazione con il mondo del lavoro. Ma soprattutto penso che si dovrebbe lavorare per riconoscere i titoli di studio stranieri, come invece adesso non accade. Infine, c'è il tema dei test d'ingresso all'università, nei quali le logiche sono difficili da capire ma, soprattutto, il punteggio di provenienza non conta. E questo è molto strano.

Come vede le infrastrutture italiane?

C'è un evidente ritardo, ma le cose stanno migliorando. Non solo per quanto riguarda le infrastrutture materiali, ma anche quelle culturali, le risorse per la ricerca e la loro ottimizzazione.

Lei però è il perfetto esempio di fuga dei cervelli.

Quando si parla di fuga di cervelli bisogna fare molta attenzione. Proprio come in Italia ci sono cose che si possono vivere solo in Italia, nel mondo ci sono lavori come il mio, che si possono fare solo all'estero. In generale però lasciare l'Italia non dovrebbe essere considerato né un dato negativo né irreversibile, sarebbe bello che si potesse andare e venire con maggior facilità, come avviene in altri Paesi soprattutto per determinate posizioni. È un elemento che arricchisce.

Se fosse il consulente del prossimo presidente del Consiglio cosa suggerirebbe?

Penso che occorra ristabilire un po' di tranquillità sociale. Questo aiuta i cittadini a guardare il futuro con maggiore fiducia. Poi suggerirei senza dubbio forti investimenti in tecnologia di base, fondamentale per mantenere il passo in un mondo sempre più veloce. Soprattutto nel settore scientifico, delle Stem, ci vorrebbe maggior attenzione.

E il mercato del lavoro italiano come lo vede dall'estero?

L'importanza di una flessibilità maggiore è decisiva. Ma anche qui bisogna intendersi bene.

Flessibilità maggiore significa apertura maggiore verso meccanismi e modelli che altrove funzionano

e permettono l'uso di competenze che esistono. Per realizzarla occorre un impegno strutturale di revisione di principi e processi per valorizzare le eccellenze, che all'estero sono considerate la priorità sia nel privato che nel pubblico.

L'eccellenza è l'unica via?

Penso di sì. Perché valorizzerebbe l'Italia, che resta uno dei luoghi migliori per vivere al mondo.

Gianmaria Donà dalle Rose

PRESIDENTE INTERNATIONAL VIDEO FEDERATION

A volte mi sembra che stiamo tornando agli anni Settanta, quelli del Pentapartito, senza l'economia che cresce. È un Paese che ha perso competitività, con costi alti e produttività bassa. Poi c'è il dramma assurdo della giustizia e dei suoi tempi biblici.

All'epoca si faceva a meno della politica.

Era bello essere giovani, c'erano solo opportunità. Oggi le cose sono diverse, purtroppo.

Come sono le cose oggi?

A volte ho la tentazione di andarmene. Se faranno davvero il referendum sull'euro, lascerò l'Italia. Prima del voto, però.

D'accordo, lei se ne va. E i suoi figli?

Io non sono esterofilo, ma purtroppo mio figlio sta all'estero e mi ha già detto che non tornerà a vivere in Italia.

Perché oggi sono diverse le cose?

Perché l'Italia non esprime una politica e soprattutto una classe dirigente. Di questo passo temo che le cose peggioreranno.

Però la politica ha fatto la legge elettorale, che fino a poco tempo fa pareva impossibile.

Lasciamo stare la legge elettorale. Mi pare che la politica sia tutta concentrata nel non far governare i Cinque Stelle. Peccato però che solo i tedeschi sappiano fare le grandi coalizioni.

Quindi lei non crede al soft power italiano?

Il soft power è fatto di tante cose: la credibilità, l'efficienza, la capacità di leadership, l'attrattività. Tutte caratteristiche difficili da sviluppare nella situazione in cui ci troviamo.

Sembra proprio che non si senta a suo agio qui. Eppure ha fatto tante cose e viene da una famiglia molto importante, storica, gloriosa.

Il passato è importante, ma il presente lo è di più e soprattutto il futuro conta. E in Italia si ha la sensazione spesso di vivere oppressi dal proprio paese, senza una speranza di futuro e con un difficile presente. Per questo il nostro soft power è debole, perché siamo il Paese più bello del mondo dove nessuno vorrebbe vivere ma solo fare vacanze.

Lei come lo spiega?

Siamo un Paese contorto, opaco, inaffidabile. Quindi se posso vado in un mondo trasparente, orizzontale, credibile.

Lei è una strana miscela di un veneziano e di un milanese.

Però ha sempre lavorato

per multinazionali. Vivere all'estero non sarebbe triste? Sì, sarebbe un esilio triste dalla bellezza. Ma sebbene all'estero si stia peggio, bisogna dire che si vive meglio.

L'educazione italiana

prepara a vivere all'estero?

Il nostro liceo è ottimo, mentre l'università molto modesta, salvo alcune eccellenze. A mio parere, l'errore è che ogni ateneo vuol fare tutto, mentre occorrerebbe specializzarsi. Però questi sono temi da tecnici.

Se fosse il consigliere del primo ministro che cosa suggerirebbe per la prossima legislatura?

Cambiarei la giustizia, che deve essere veloce e certa. Agirei sul cuneo fiscale, ritirando il Jobs act. E poi aumenterei la governabilità, prendendo alcune cose del referendum che erano giuste: il monocameralismo, il maggioritario, i listini bloccati...

Dalle Rose ce la faremo?

Spero di sì, ma la vedo davvero dura.

Riccardo Donadon

FONDATARE e PRESIDENTE ECEOH – FARM

Questo è un Paese vecchio che ostacola il cambiamento. Un sistema che perde opportunità, perché oggi il mondo premia chi porta il pensiero. Oggi c'è spazio per il pensiero, l'azione viene dopo. Qui tutto è complesso, difficile, faticoso. Spesso impossibile.

In meccanica si parla di "attrito di primo distacco".

È così. L'attrito inerziale dell'Italia è altissimo perché non è un Paese per giovani, e sono loro a essere connotati dalla dinamicità, l'energia, la volontà. Del resto pochissimi occupano posti chiave. Un motivo ci sarà.

Qual è, secondo lei?

L'Italia è basata sulla conservazione e in genere si conserva quello che si conosce. Poi siamo ostaggi delle piccole lobby. Perché a forza di dire «piccolo è bello» non si restringe solo l'orizzonte ma anche il cervello. Ma soprattutto non si investe nell'educazione, che da sempre crea posti di lavoro. In particolare oggi, con l'intelligenza artificiale alle porte.

Si dice il contrario, però, che l'intelligenza artificiale li elimina i posti di lavoro. Del resto, come ogni disruzione della storia.

Qui bisogna intendersi. È evidente che il progresso tecnologico elimina alcune professioni superate dalla tecnologia, d'altronde la tecnologia nasce per quello. D'altra parte così come chiude dei sipari ne apre di nuovi, molto più interessanti e variegati. Basta vedere che oggi esistono richieste di lavoro per professioni che solo cinque anni fa non sapevamo neppure che cosa fossero.

La politica l'ha compreso?

La politica è l'immutabilità del sistema. Ci sono troppi livelli decisionali, un tale groviglio di deleghe che, di fatto, non c'è vera delega, e il sistema diventa un non-sistema. Poi c'è il populismo dove dovrebbe esserci visione. Non solo da noi: basta vedere cosa è accaduto in Francia. Il successo di Macron sarebbe stato impensabile senza internet.

Da startupper che ce l'ha fatta, come vede il futuro per l'imprenditoria italiana? C'è un sostegno?

Il tema del sostegno all'imprenditoria è particolarmente complesso e va affrontato con una prospettiva sistemica. Le dinamiche dello sviluppo imprenditoriale sono bottom up: la scintilla dell'iniziativa economica parte sempre da un individuo, ovvero dall'imprenditore, che dà impulso alla nascita di una nuova iniziativa: al sistema Paese spetta, invece, il compito di creare il contesto favorevole allo sviluppo del progetto, un ecosistema in cui l'impresa possa crescere, cambiare, rinnovarsi, vivere o – perché no? – morire seguendo il suo percorso fisiologico.

In Italia si cresce per linee interne o si acquisisce dall'esterno?

Buona domanda. In teoria un'impresa che investe in asset digitali acquisendo una start up tecnologica dovrebbe poter beneficiare della stessa tipologia di agevolazioni che consentono di defiscalizzare gli investimenti in macchinari ed impianti industriali. Purtroppo non è così: ancora oggi, limitare ai soli investimenti materiali il concetto di accrescimento degli asset di un'azienda, è sbagliato e inefficiente. Oltre che anacronistico.

Se fosse presidente del Consiglio in cosa investirebbe la legislatura?

La prima cosa sarebbe collegare il sistema politico ed economico attraverso la tecnologia. Oggi la tecnologia è il vero *backbone* del sistema, non solo operativa ma anche concettuale. Su di essa innesterei una riflessione di vasta portata sulla formazione. Il ministero dell'Istruzione sta facendo qualcosa ma occorre un piano massiccio per formare i giovani. A partire dalle scuole, nella quale i bambini devono tornare a sognare. C'è poi il grande tema dell'infrastruttura. E qui faccio un esempio. D'accordo avere luoghi non connessi, "off site" diciamo. Diventeranno cool perché saranno quelli dove si potrà gustare la vita reale, ma vanno pensati anch'essi all'interno di una strategia, non devono semplicemente essere posti nei quali "manca" qualcosa ma al contrario dove trovare qualcosa che altrove non c'è.

L'Italia è in ritardo su questo.

Sì, ma potrebbe trarre un valore immenso dall'essere in ritardo. Per farlo deve appunto mettere questa doppia velocità e questo ritardo a sistema. Poi c'è il tema del software...

Ma non è una battaglia, o meglio una fetta di mercato, ormai persa?

Dipende. Sulla produzione di software forse sì, ma rimane il campo della *augmented reality* nel quale cercare di essere protagonisti. Le risorse ci sono. Se riuscissimo a collegare l'industria con l'energia dei giovani e a fare formazione avremmo fatto tanto. In Italia abbiamo validissime realtà frammentate ma c'è ancora troppo individualismo. Infine vedo che a proposito dell'architettura dell'informazione emergono temi etici importanti e in questo scenario l'Italia può dare un contributo. Non bisogna rinunciare a priori.

Ultima domanda. Non ho capito se è ottimista o pessimista.

Sono ottimista di natura e con il mestiere che faccio non potrei che esserlo. Stiamo per fare un investimento sullo Smau, che nonostante sia il più importante appuntamento con la tecnologia per ufficio del nostro Paese e a differenza del Vivatech francese, ha pochissimo appoggio istituzionale. Se non è ottimismo questo...

Laura Donnini

CEO HARPERCOLLINS I ITALY

Paese vecchio. E involuto. Vive uno stato di rassegnazione permanente, che diventa evidente e imbarazzante quando esci dall'Italia. Soprattutto se vai in quei Paesi che vengono generalmente accomunati all'Italia. Come la Spagna, dove invece l'energia e la componente giovane brillano, sono incoraggiate e conducono la società. Si resta interdetti.

Largo ai giovani, quindi?

Purtroppo non basta. Ma il tema anagrafico diventa cruciale quando viene affrontato con una chiave politica inadeguata, come quella che si vede all'opera in Italia dove la demografia offre spunti di riflessione drammatici.

Quale è questa chiave?

L'approccio italiano all'emergenza demografica è dettato da politiche a breve termine, una visione dell'individuo senza ampio respiro quando invece per sua natura l'individuo è un long term stakeholder, un portatore di interessi a lungo termine.

Le ragioni sono economiche o culturali?

Squisitamente culturali. L'economia non conta in questo o comunque viene dopo. I giovani in Italia non esistono, non incidono, non hanno diritto di cittadinanza attiva. Se considera per contro che in Italia si è giovani fino a sessant'anni, l'effetto è assicurato. La catastrofe.

Perché la politica non considera i giovani una priorità? I dati li leggono anche i politici. O no?

Che domande mi fa? Perché votano soprattutto i vecchi, no? (Sorridente). Perché è più facile dare pensioni che creare le condizioni per nuovi lavori. Ma soprattutto perché i giovani consumano anche se non lavorano. È questo lo snaturamento del ruolo della famiglia attuato dallo Stato. Una responsabilità enorme.

Più che bamboccioni, prigionieri.

Proprio così, purtroppo. Da casa, la famiglia è diventata prima un rifugio e poi una gabbia. Odiata ma indispensabile.

Nessuna generazione ha consegnato le chiavi a quella successiva. Anzi spesso chi ha preso il potere lo ha fatto con metodi poco ortodossi. Perché adesso i giovani non ci provano?

Non è vero che non ci provano. È vero invece che lo fanno in un modo diverso, perché nel frattempo è cambiato tutto. Uno dei problemi è che gli strumenti di lettura della società che abbiamo non funzionano più perché la società è cambiata. Le sue dinamiche, i valori, i linguaggi, i simboli, gli orizzonti. Tutto insomma.

Faccia un esempio.

Mio figlio è vegano, ma non credo che lo sia perché non ami la carne. Quello a mio avviso è un effetto e forse nemmeno il più importante. Il veganesimo è un manifesto d'impegno, personale e politico al tempo stesso. Molto più radicale, sincero e efficace di molti che abbiamo conosciuto nel nostro triste passato, anche recente. Oggi i ragazzi vogliono cambiare il mondo e s'impegnano a farlo attraverso la creazione di comunità di nuovi valori e di pensiero, come il no profit, il volontariato, la sharing economy, le start up. Purtroppo però queste forme d'immaginazione di nuovi mondi, di contributi a un futuro diverso non hanno voce in Italia, non hanno ascolto, perché i giovani non hanno accesso: al lavoro, alla politica, ai punti nevralgici della società. Così o se ne vanno all'estero, se sono coraggiosi o disperati, cercando quindi fuori un rimedio a disagi interni, oppure se non hanno questa forza, se non vivono in un contesto familiare o culturale che li sostiene, non ce la fanno. E così implodono, con tutte le conseguenze del caso che leggiamo sui giornali. E soprattutto che non leggiamo.

Di chi è la responsabilità?

Mi sembra evidente: delle élite, a partire da quella politica.

Perché allora le altre élite non partecipano?

In Italia l'idea di *civil servant* è inaudita. Ogni volta che un manager, un intellettuale, un appartenente al mondo del mercato o della ricerca si mette al servizio della politica viene massacrato. Da Laura Boldrini in giù è sempre la stessa musica. Così, ci si concentra nel proprio ambito, dove si sono raggiunte delle posizioni e ci cerca di fare sempre meglio, considerando questo miglioramento un atto politico. E dedicano il proprio tempo e le energie residue agli affetti, a coltivare le proprie inclinazioni, se vuole usare un termine un po' retrò al privato.

Non è un gran quadro.

È il quadro dell'Italia e della sua classe dirigente. Poi ci sono gli italiani, carenti in educazione civica, con pochissimo rispetto per la res publica, per patrimonio comune, insomma poco società civile.

Perché?

Ci penso da sempre ma non sono riuscita a darmi una risposta completa.

Quella che più s'avvicina?

Qui c'è troppa bellezza, troppa cultura, troppa storia. Allo stesso tempo nessuna capacità condivisa per sfruttare questo "troppo", questi asset, queste possibilità. Naturalmente se questo vale per il patrimonio e il territorio, figuriamoci per le emergenze come quelle che vediamo tutti i giorni sul territorio.

Allude all'immigrazione?

Anche, non soltanto. Parliamo d'immigrazione, però. Perché non si è accolta la proposta di Milena Gabanelli di valorizzare i migranti, trasformando le caserme dismesse in luoghi di cultura e integrazione? Impiegando i molti giovani che non trovano accesso nelle scuole o all'università? Perché non si drenano risorse del contribuente per formare i migranti, prima di tutto a vivere in una società diversa dalla loro, con un concetto di fiducia e di regole che spesso loro non conoscono? E perché tutto questo non lo pensano e propongono i politici? Non è forse politica questa, non è il ruolo della politica avere una visione e immaginare scenari?

Altrove la politica svolge questo ruolo?

Direi proprio di sì. A partire dai programmi scolastici. Sempre per rimanere in Spagna, lo sa che tra le materie di studio obbligatorie nelle scuole sono state introdotte l'etica, la leadership, le relazioni personali e tutte i *soft skill* che oggi si rivelano fondamentali per la vita personale e la gestione di ogni realtà professionale? Competenze che in Italia sono affidate praticamente solo alla famiglia. E qui torniamo allo snaturamento della famiglia e alle responsabilità che lo Stato e la società non vogliono prendersi.

Quali altre emergenze vede?

A livello di *soft power* quella dell'etica, che resta patologica. Da noi comportarsi bene, rispettare le regole, pagare le tasse non è chic, non ha presa, non convince.

Molti dicono che le nostre regole sono come le tasse, cioè sbagliate.

È questo il problema. Molti dicono tante cose, ma ne fanno altre. Non è solo un problema cronico della classe dirigente, ma della società italiana in generale. Le tasse sono troppo alte? Bene, proponiamo un processo per abbassarle, deleghiamo un partito, protestiamo, facciamoci sentire nel modo in cui le società civili si esprimono. Ma nel frattempo paghiamo perché, oltre a essere previsto dalla legge, questo rappresenta la base per il funzionamento dello Stato e della società, il patto intergenerazionale. È così difficile capirlo?

Mi fa il suo programma politico in cinque punti?

Per carità, non farò mai politica direttamente, ma semmai tramite il mio lavoro.

Dia un contributo al prossimo presidente del Consiglio, allora.

Coerentemente a quanto ho detto fin qui, priorità numero uno dare ai giovani dignità e lavoro, che poi sono la stessa cosa. Creare le condizioni perché questo accada, spostando risorse da una fascia generazionale all'altra.

Sa cosa comporterebbe?

Certo, proprio per questo va fatto. Poi occorre valorizzare e soprattutto monetizzare il nostro bagaglio artistico e culturale, che non include solo le colline senesi o i mosaici di Piazza Armerina ma il patrimonio enogastronomico e quello industriale del design, la moda, l'artigianato. Parallelamente occorrono quattro grandi cantieri di trasformazione: il progetto sui migranti di cui le ho accennato, un progetto sull'energia sostenibile, le rinnovabili, le smart city, le auto elettriche. Perché in Olanda si danno incentivi per comprare la Tesla e in Italia no? Infine, la completa digitalizzazione del Paese, a partire dalla Pubblica Amministrazione fino al sistema bancario. Un'opera, quest'ultima, di razionalizzazione ma anche di trasparenza.

Più che un programma lei propone una rivoluzione.

I cambiamenti non sono un pranzo di gala. Altrimenti è meglio lasciare tutto come è, e rimettersi al proprio destino, ma nel nostro caso sarebbe molto amaro.

Giuseppe Falco

CEO Boston Consulting Group Italia, Grecia, Turchia

Sono ottimista sull'Italia, perché lavoro e studio tutti i giorni il suo patrimonio di asset. Soprattutto nel mondo che ci circonda. C'è un tessuto industriale produttivo vivo e vincente, nonostante la crisi. C'è un patrimonio artistico e culturale unico e inimitabile: difficile ricostruire Pompei o la torre di Pisa. Ci sono brand d'eccellenza che fanno lo zoccolo duro del made in Italy e che continuano ad attrarre l'interesse di investitori esteri, i quali - ricordiamocelo - preferiscono i brand al paese. Nonostante tutto questo, la politica pare non aver compreso il potenziale italiano. Pratica una visione a breve termine, che non considera le cinque macrodimensioni su cui lavorerei se fossi presidente del Consiglio.

Quali sono queste dimensioni?

Prima una premessa. L'Italia è un Paese piccolo, senza risorse naturali. Anche la Norvegia è un Paese piccolo, ma il suo fondo sovrano è basato sul petrolio. Noi non lo abbiamo.

No hard power. Per questo parliamo di soft power.

Ma il *soft power* si basa su un elemento fondamentale, l'asset umano e l'equità sociale. Se devo pensare alla sopravvivenza, non investo. Non è un tema sociale, quindi, ma strategico. Da noi occorre risolvere ancora criticità legate ad accessi fondamentali, propri di democrazie avanzate: l'accesso alla scuola, alla sanità, al processo lavorativo. Questo è tipicamente un costo, che ci soffoca perché lo consideriamo in una visione di breve termine. E qui arriviamo al secondo punto.

L'abbattimento dei costi?

L'altra faccia dell'abbattimento dei costi è la liberazione di risorse per investire in altri settori. La nostra sanità registra ottime performance in media nazionale, al di là degli stereotipi, che sono poco noti al pubblico. Il taglio dei costi potrebbe portare a rivedere i limiti di accesso, che compromettono l'equità sociale e i limiti dell'innovazione, che presuppone risorse per la ricerca. Su questi principi si basano i nuovi modelli di *value based care*, sulla prevenzione e su tecnologie innovative.

Il digitale risulta strategico nel soft power.

Certo, è il secondo pacchetto di interventi che vedo. Pur sfidando il rischio di ripetere uno slogan, bisogna affermare con chiarezza che il digitale è strategico. In Italia la produttività risente di alcuni fattori storici: dal costo del lavoro al costo dell'energia, alle tasse. Su questa strada è difficile produrre, è una strada lunga, bisogna competere su altri valori, valori aggiunti. In questa prospettiva il digitale è un'opportunità sostanziale per scardinare i modelli superati o inefficienti. L'industria 4.0 va in questa direzione ed è, a mio avviso, il percorso giusto che permetterà un salto di produttività e attrattività verso gli investitori. Per noi il digitale è la sopravvivenza, perché rimuove le incrostazioni alla base della scarsa produttività.

Studi credibili dimostrano che il 4.0 distrugge intere tradizioni di lavoro.

Forse nel resto del mondo, ma non in Italia, perché da noi abbiamo aziende troppo piccole per risentire di simili effetti. Da noi l'industria 4.0 rappresenta non solo un percorso obbligato, ma anche una grande opportunità di sviluppo. Combinando la grande capacità d'innovazione di prodotto delle nostre aziende con un'eccellenza nel processo produttivo, l'industria manifatturiera italiana può riguadagnare un posto di rilievo nell'economia globale. Le aziende italiane, se saranno in grado di sviluppare prodotti ad alto valore aggiunto e processi produttivi che permettano loro di garantire non solo l'elevata qualità di lavorazione, ma anche e soprattutto efficienza produttiva, potranno affermarsi sia sul mercato domestico sia all'estero. Le tecniche di progettazione e produzione avanzate di industria 4.0 permetteranno alle imprese da una parte di ridurre notevolmente il cosiddetto time-to-market di nuovi prodotti, dall'altra offriranno numerose possibilità di personalizzazione degli stessi a costi contenuti, garantendo grande reattività nei confronti dei mercati e dei mutamenti della domanda. Questo è un aspetto che, se sfruttato in modo adeguato,

può risultare determinante nel processo di rafforzamento del nostro già vincente made in Italy, che da sempre è sinonimo di esclusività e di grande attenzione alle esigenze dei propri clienti. E qui arriviamo al quarto macro-tema, il patrimonio artistico.

Vuole dire quello protetto dal Mibac?

Non solo, ma anche quello della moda, del cibo, del turismo. Sono dimensioni strategiche uniche ed epocali, il cui portato non si misura solo in percentuali di Pil. Generano economia in senso puro, non solo come valore indotto, nel turismo o nell'incremento del valore del brand italiano, ma come lifestyle, qualità della vita, opportunità. Quello di Palazzo Strozzi, per esempio, è un caso da manuale. Ogni euro speso per la sua valorizzazione ha generato un indotto di 6 euro per l'economia fiorentina. Un risultato assolutamente straordinario. In Italia è bastato un riposizionamento strategico del turismo per triplicare l'indotto legato alla presenza dei turisti giapponesi. Questo resta un settore industriale del tutto sottovalutato e fa impressione pensando che il nostro patrimonio è unico e inimitabile.

Non ha parlato della classe dirigente, che resta il vero obiettivo di questo studio sul soft power.

Vado spesso in Giappone, che ritengo essere un Paese molto interessante perché rappresenta il nostro opposto speculare. In Giappone non ci sono politici di lungo corso, ma solo manager politici, che preferiscono approcci manageriali e innovativi nella gestione della cosa pubblica. Questo ha controindicazioni? Senz'altro, ma risolve anche molti problemi.

L'élite giapponese si basa sul kaizen, il miglioramento continuo e impercettibile. Un concetto del bushido che è giunto alla cultura aziendale. Un'idea radicalmente diversa da quella del genio estemporaneo che anima l'élite italiana.

Ha ragione, questa è una grande differenza. Non avendo risorse naturali, diciamo "di hardware", siamo costretti a lavorare su quelle immateriali, "di software". Il Giappone ha grande capacità di attrazione dei migliori, dei talenti nei posti chiave dello Stato, mentre da noi per anni lo Stato è apparso come la politica, attraente per chi non aveva alternative migliori. E questo è un vero problema perché solo chi ha idee può cambiare la cosa pubblica, entrando nelle istituzioni e sovrapponendosi alle generazioni precedenti.

Come si fa a portare i migliori nelle istituzioni e in politica?

Cambiando il sistema dei poteri e delle remunerazioni, lavorando sui concetti di società civile, spirito di servizio e direi anche di valori spirituali. Solo così si possono riequilibrare le differenze sociali. Le persone di qualità si devono mettere nei posti di qualità, altrimenti si realizza una falsa idea di democrazia.

Concludiamo.

Voglio raccontare un'esperienza che abbiamo fatto, "The Future Makers", un'esperienza per valorizzare gli studenti universitari più talentuosi in tutta Italia. Uno sforzo enorme da cui emerge un dato fondamentale: il Sud non riesce a promuovere i suoi talenti.

Perché?

Perché la gente ha altri problemi, più urgenti, più importanti. Come il lavoro, il degrado, la sanità. Il contesto sociale non aiuta lo sviluppo del talento ma lo deprime. Non è un problema di talento, che al Sud esiste in abbondanza, ma di condizioni per poterlo esprimere. Così si crea la desertificazione, lo scempio tra varie aree del Paese e l'emigrazione dei cervelli.

Quindi lei è negativo sul futuro del Paese?

Al contrario, sono molto positivo, perché la vera risorsa è sempre in profondità e in profondità i valori ci sono. E sono i valori a generare energia. Considero il mio lavoro come uno scouting continuo per attrarre talenti e valorizzarli, creando le condizioni perché possano esprimersi. Per questo sono ottimista, perché vedo i millennial che stanno arrivando dopo una generazione, quella della Pantera, condizionata dall'apatia. Questi ragazzi mostrano un'energia impressionante, un modo di ragionare positivo e concreto. Sono loro il nostro futuro.

Patrizia Grieco
PRESIDENTE ENEL

Presidente Grieco, come vede l'Italia da un osservatorio privilegiato come il suo?

La vedo bene. La situazione è migliore di qualche anno fa.

È ottimista quindi?

No, leggo i dati.

Quali? Alcuni non sono incoraggianti.

Il Pil per esempio. L'Italia è tornata a crescere dal 2014, con un Pil in rialzo da diversi trimestri consecutivi. E per quanto si possa discutere se il Pil sia una misura ancora valida per misurare il benessere nella nostra società, è comunque un riferimento importante. Ora però serve che questa dinamica positiva si traduca in occupazione. Purtroppo viviamo in un'epoca in cui le riprese economiche sono, a volte, a bassa intensità di lavoro. Ma di lavoro c'è tremendamente bisogno, perché la crisi ha prodotto moltissimi nuovi poveri, erodendo le certezze di fasce sociali che prima si sentivano al sicuro e oggi non più.

Si è discusso molto del Pil in questi mesi, soprattutto dei suoi decimali.

Mai sottovalutare i decimali, perché rappresentano eccellenze. Sono nel consiglio di amministrazione di varie aziende straordinarie, in grado, non solo di creare ricchezza, ma anche di generare talenti. Ecco, quelle aziende sono decimali del Pil, ma hanno un peso enorme. Sono il vero *soft power* che il mondo ci invidia.

Non vede nessun problema, quindi.

Al contrario, ne vedo molti che si sintetizzano in uno decisivo. Le riforme, che non si riescono a fare e, naturalmente, il debito, il convitato di pietra in ogni discussione di politica economica italiana. Questo Paese ha un debito molto elevato, accumulato nel corso dei decenni, che ci appesantisce e grava ingiustamente sulle nuove generazioni.

Ma perché se siamo così bravi a creare aziende straordinarie non riusciamo a fare riforme ordinarie?

Buona domanda, meno semplice la risposta. Esistono vincoli burocratici, legali, sociali che sono interrelati e che, al tempo stesso, contribuiscono a formare la complessità del Paese. Il tessuto imprenditoriale italiano, ad esempio, ha una dimensione tale da renderlo difficile da ristrutturare, così come molti settori. Per questo penso che la politica, al di là del "colore" del prossimo Governo, debba accordarsi su un'agenda seria e strutturata di riforme, di cui questo Paese ha tanto bisogno. Personalmente non so se Lawrence Summers e gli altri economisti che parlano di "stagolazione secolare" abbiano ragione. Se così fosse, il Pil del 2008 lo raggiungeremmo di nuovo fra 75 anni, ma questo non ci esime dall'impegnarci e tentare.

Keynes direbbe che tra 75 anni saremo tutti morti.

A lui risponderei che ci sarebbero i nostri figli e nipoti. È a loro che dobbiamo pensare.

Come si fa?

Per esempio si deve riflettere sul tessuto delle imprese. Che è fatto di realtà piccole e piccolissime, purtroppo.

“Piccolo è bello”, si declamava.

Era sbagliato. O meglio, era una cultura che non guardava al futuro. Piccolo è solo piccolo, purtroppo, con i temi dei capitali, della governance, delle risorse per la ricerca tutti da ripensare.

Da bello a brutto. Povero e piccolo

Non generalizziamo. Come accennavo, esistono piccole aziende di eccellenza assoluta.

Diciamo, però, che la grande azienda può anche suscitare critiche o reazioni negative ma, quando si manifestano perduranti elementi di crisi, rappresenta un punto di riferimento. È anche, in un certo senso, un ammortizzatore sociale, perché regge davanti alla difficoltà e dà ossigeno a un vasto indotto che, altrimenti, rischierebbe di non reggere l'urto della crisi.

Come mettere insieme gli estremi?

Occorre un buon mix, di piccolo, medio e grande, per aiutare la scena economica a superare l'attuale impasse, pensando al futuro che non può prescindere dal corso della globalizzazione.

Dunque parliamo di internet. Anche lei è convinta che la rete ci salverà, trasformando il piccolo in grande?

Internet è una rivoluzione assoluta e uno strumento magnifico e potentissimo, che sta contribuendo a rimodellare il sistema industriale. Certo, dal punto di vista sociale va maneggiato con cura, per evitarne un uso distorto. Per le aziende invece, soprattutto italiane, è una vera leva vincente. Ne sono convinta.

Ripartiamo da internet per riemergere, quindi?

No, dalla cultura. Internet è comunque un mezzo, la cultura invece no. È un contenuto, è un senso, è una prospettiva. Abbiamo investito poco in cultura, nel giacimento culturale, per riprendere una definizione un po' dimenticata.

La cultura però è fatta dall'élite, che non sembra attraversare una fase felice.

La crisi che viviamo presenta molte facce. C'è una crisi di valori, culturale, nel senso dell'Occidente. C'è una crisi economica, di trasformazione dei paradigmi della società globalizzata. C'è, infine, una crisi della rappresentanza, della cosiddetta politica tradizionale. Ecco, questa è anche, metaforicamente, la crisi della democrazia che oggi, a volte, fatica a dare risposte convincenti a un nuovo tipo di domande che la società pone.

È qui che nasce il populismo? O nasce invece dalla crisi dell'Euro?

L'Euro, che alcuni mettono in discussione, ci ha salvato. Bisognerebbe sempre tenerlo presente. Questo non significa che l'Europa non debba mettere a punto alcuni aspetti, ma penso debba farlo senza mettere in discussione i suoi fondamentali. L'Europa non è solo l'Euro, ma certo ne è una componente importante.

Per lei la democrazia è solo rappresentativa?

Non per me. La democrazia o è rappresentativa o non esiste.

Quindi la crisi delle élite è la crisi della rappresentanza?

Assolutamente, abbiamo abbandonato la cura della rappresentanza. Da cui l'idea che tutti possano fare tutto anche se non in possesso dei requisiti culturali e tecnologici, per così dire. Ovviamente questo fenomeno si accentua o diminuisce laddove l'humus è più o meno favorevole. È quasi un tema di moral suasion, per restare al *soft power*. E che agisce a tutti i livelli. Non c'è bisogno di cercare esempi alti: se qualcuno imbratta un muro del palazzo, gli inquilini non attendono che si muova l'amministrazione pubblica.

Modello Milano.

Non so se Milano sia un modello estendibile al Paese, e lo dico da milanese. È evidente però che a Milano negli ultimi anni il concerto di energie sociali, culturali, economiche e politiche

ha prodotto un risultato evidente, che pone la città al livello europeo e, per molti versi, in cima alle classifiche europee. Con una attenzione a quegli aspetti “soft” che la rendono ambita e seguita in tutto il mondo.

Ripristiniamo l’educazione civica nelle scuole?

Prima dell’educazione c’è un tema demografico. Una percentuale significativa di cittadini elettori è composta da ultrasessantacinquenni, quindi le leggi per i giovani fanno fatica ad affermarsi. È normale, forse, ma è anche pericolosissimo, perché così la sostenibilità del sistema è a rischio.

Una svista clamorosa. Perché?

A mio avviso perché, in passato, è mancata da parte dello Stato una cultura più propria del mondo aziendale, ossia quella di lungo termine. I governi non si sono forse troppo domandati come essere sostenibili, perché se lo avessero fatto avrebbero investito di più in un sistema pensato per le donne, per la natalità, per la lotta alla povertà e quindi per la formazione, di base, alta e permanente. Da questo nasce l’instabilità del sistema Paese e quindi da questo occorre ripartire.

E le banche? Come vede quella vicenda?

La vicenda banche non può essere liquidata sull’onda del giustizialismo. È evidente che chi ha sbagliato deve pagare. Come è evidente che sono stati fatti molti errori, da più parti e molto gravi. Occorre quindi che si affrontino le responsabilità in fretta per salvare la reputazione che resta. Detto questo, non si può pensare né che le banche siano il male, né di poter fare senza le banche. Ripartiamo con un programma in cinque punti da proporre alla prossima presidenza del Consiglio. Inizierei dalla semplificazione della burocrazia. Del resto, cosa potevamo aspettarci dopo aver bloccato il turn over per venti anni?

Semplificare significa riuscire a fare tanto con poco.

Esattamente. Potrebbe essere la sintesi del primo punto, che introduce il secondo: l’informatica e le telecomunicazioni, la trasformazione digitale che è piuttosto una rivoluzione, una disruption con cui ancora non abbiamo preso grande dimestichezza.

Non è il core del nostro soft power, diciamo.

D’accordo, ma mi permetta una precisazione. Non lo dico perché amo l’industria, ma teniamo presente che il *soft power* viaggia sull’*hard power*. Non c’è l’uno senza l’altro. Prenda l’innovazione digitale che ha fatto della Silicon Valley un punto di riferimento e di influenza perché crea *accountability* e leadership, oltre che ricchezza. Si può sviluppare solo intorno a un’infrastruttura fisica, industriale. Per questo da noi la banda larga è fondamentale: sarà un punto di non ritorno positivo anche per la nostra capacità di attrazione e di influenza. Su capitali e persone. E quindi sulla loro capacità di consumo, in ogni senso.

Anche la retribuzione ha un effetto sui consumi, però.

Sono d’accordo. Per questo è meglio ridurre il cuneo fiscale che l’Irpef, impegna meno risorse. Ma il punto vero non è il tema delle famiglie italiane ma degli investimenti italiani, perché i secondi hanno una ricaduta sulle prime.

Passando al terzo punto?

Direi l’infrastruttura del Paese, un piano infrastrutturale di grandi reti, aeroporti al Sud e naturalmente infrastrutture di accoglienza. Perché, tornando alla demografia, le migrazioni sono anche una grande opportunità, se ben gestite. Non solo filosofica, ma economica e sociale, quindi il terzo punto del programma.

E il quarto?

Metterei la cultura e l’istruzione. Anche se la scuola italiana è eccellente.

Mi scusi, ma non tutti i risultati lo indicano.

C’è un indice che è più importante di altri: la scuola italiana fornisce strumenti, non nozioni. La cultura italiana è la più interpretante e deve continuare ad esserlo, spingendo all’eccellenza le proprie caratteristiche e, anche qui, semplificando i processi verso una “continuing education” che

sarà sempre più necessaria in un mondo dove la globalizzazione impone di cambiare in continuazione non solo lavoro ma punti di vista e strumenti concettuali. In questo percorso si deve restituire al Sud quello che è del Sud: un primato culturale, dove per cultura occorre sempre più considerare, assieme all'archeologia e al paesaggio, anche la sapienza che si trasforma in olio, vino, cibo. I francesi l'hanno capito, un concetto semplice in fondo, come dimostra Lvmh: la catena distributiva del lusso, che è un concetto verticale, da loro diventa un'infrastruttura orizzontale che dallo champagne arriva al vestito.

Ultimo punto?

La giustizia. Oggi la giustizia, che deve essere semplice e veloce, è un elemento economico, oltre che sociale. Attrae investimenti e scelte di vita.

Facciamo una sintesi.

La ricerca e la produzione di eccellenza è un tipico elemento italiano, che definisce la sua natura e quindi il centro del suo *soft power*. L'eccellenza è inoltre *priceless*, senza prezzo. Noi quindi non dobbiamo puntare sul volume, ma sulla qualità. Non solo nel lusso, ma anche nella meccanica di precisione, come nel vino. È un tema di posizionamento. L'Italia deve mettere a fuoco il proprio posizionamento che, per motivi intrinseci alla sua natura e alla sua cultura, non può che essere l'eccellenza e l'haute de gamme.

Bello. Ma non sarà un po' storytelling?

No mi creda. Il futuro sarà molto meglio di quello che pensiamo.

Alessandra Gritti

CEO TAMBURI INVESTMENT PARTNERS

Vedo in questo Paese potenzialità enormi. Un tessuto imprenditoriale di aziende piccole, medie e grandi eccellenti, mentre in politica e cultura perdiamo occasioni. Il mio motto quindi è: largo ai giovani.

Slogan degli anni Venti e poi renziano.

Infatti sono una renziana convinta. Solo i giovani che si batteranno tutti i giorni sul campo potranno cambiare un Paese corrotto, che senza una leadership nuova non andrà da nessuna parte. Meno parole, molti più fatti.

Perché la gente non si ribella?

C'è lassismo sociale. E scarsa informazione. Pochissimi sanno che la Germania in molti settori di eccellenza produce ed esporta grazie alle forniture delle nostre aziende. Inoltre stiamo ancora troppo bene, siamo uno dei Paesi più ricchi per accumulo e propensione al risparmio. Insomma, siamo divisi tra la dolce vita e il "chissenefrega".

Prospettiva allegra.

Aggravata dalla ricchezza fine a se stessa, che sembra diventata l'unico obiettivo di vita.

Che cosa si può fare?

Tantissimo anche se in realtà assisto a pochissimo. Da noi vince chi urla. La gente non ha più il senso civico ed etico, pensa al proprio *particolare*. A volte penso che forse ci meritiamo questa lateralità, questa marginalità proprio perché non ci ribelliamo in modo sano, saggio.

Sembra preoccupata.

Affatto, sono invece dispiaciuta e indignata. Però la mia vita è altrove, anche professionalmente, visto che lavoro con aziende leader che producono quasi il novanta per cento all'estero e vivono la realtà e la sfida internazionale. Io vivo tutti i giorni di fatti che vanno oltre il pietoso e ridicolo lamentarsi del Paese.

La loro sede però è in Italia.

Questo resta irrilevante se la proprietà è nel mondo.

Quale è il limite delle aziende italiane?

Il padrone. L'ideologia padronale che diventa familismo amorale. È il passaggio cruciale di quando si va in borsa, dove servono visibilità, leadership, partecipazione. Lì casca l'asino.

Familismo amorale significa anche non pagare le tasse.

Non mi sembra una domanda intelligente.

A lei che cosa sembra?

L'Italia ha un tema di evasione molto importante. Così le imprese si dividono in due: quelle di Serie A che seguono le regole scrupolosamente e quelle di Promozione che non seguono le regole, o le mistificano, o ne hanno altre, e scelgono come macchina aziendale la Porsche.

Ma questa non è una notizia.

È ciò che dobbiamo continuare a combattere tutti i giorni da quando entriamo anche nelle aule delle elementari.

Si può cambiare il nostro Dna?

Sì, si deve, ma dipende dalle persone. Prenda noi. Potevamo fare un fondo alle Cayman, o una società in Lussemburgo, invece abbiamo scelto di quotare in Borsa una società in Italia. È una scelta di campo netta, una posizione etica, che presuppone nel nostro caso la concezione della finanza non fine a se stessa ma strumentale a un rapporto sano tra risparmio e impresa.

Vi fa onore, concordo.

Più che altro ci fa indipendenti. È un coraggio che portiamo nel mondo come italiani. Il nostro mondo ha perduto una curva di unicità, certo se avessi ereditato un'azienda tessile sarebbe stato più difficile. Con Tamburi Investment Partners dal 2007 a oggi abbiamo investito direttamente e

tramite club deal quasi tre miliardi in aziende: non nella bolla, ripeto, ma quando tutto andava male.

Siete stati bravi?

Siamo stati indipendenti di pensiero, veloci, e anticonfortmisti. Questo ci ha fatto fare bene. Questi sono i nostri asset.

Lei è molto attiva sul tema gender. Come lo vede in azienda?

Sono contro le quote rosa. Nei consigli di amministrazione si prendono decisioni, si vota, ci si schiera, si decidono le strategie. Se lo si sa fare bene. Altrimenti si sta a casa a fare la casalinga.

Un'attitudine maschile, o no?

Maschile, femminile, non so. Per me se si decide di andare in un mercato supponiamo ad esempio la Cina, prima si discute magari anche aspramente sui pro e i contro ma una volta presa la decisione si fa di tutto per supportarla, ognuno con il massimo dell'intelligenza emotiva e pratica. Non si deve mai dire: l'avevo detto per sconfessare qualcuno e crearsi un alibi.

Un metodo che non s'impara a scuola.

La scuola è un tema dirimente. Personalmente cambierei i criteri di ammissione alle università, li renderei più selettivi, e al tempo stesso lavorerei sull'*environment*. In America l'*environment* scolastico è fondamentale, se sei bravo voli, se sei normale stai bene. Penso che il nostro sistema scolastico fino alle medie sia eccellente, mentre il liceo non è più adeguato alla società attuale. E poi c'è lo scandalo dei professori, i cui compensi ridicoli gridano vendetta.

Se Renzi vincessesse le elezioni e la nominasse suo consigliere strategico su cosa punterebbe?

Renderei l'asse fiscale e la leva fiscale più forti. Il Piano industriale del risparmio dimostra che questo rende tutto più trasparente. La Silicon Valley ha avuto successo su questo presupposto, no-taxes per venti anni. Poi rivisiterei il sistema del lavoro, nel quale il Jobs Act ha fatto molto ma siamo ancora troppo rigidi. Sia sul fronte dei licenziamenti sia delle assunzioni. Flessibilità per me significa prendere una risorsa e osservarla per capire dove e come inserirla in azienda; questo deve poter avvenire con contratti flessibili. Però dobbiamo allo stesso tempo combattere le condotte degeneri, quelle lesive della dignità dei lavoratori.

Torna il tema dell'etica civile.

Sì, ed ecco che ritorna il tema della scuola, dell'educazione. Su internet puoi trovare la traduzione di una versione di Platone, ma non l'emozione e il messaggio che veicola. Però siamo nel 2017 quindi dobbiamo adattare i sistemi della formazione a quello delle imprese. E poi nella scuola italiana manca del tutto lo sport, che è cultura, rispetto, disciplina. Come mancano l'arte, la fotografia e il teatro; questi non servono per capire Caravaggio o Shakespeare, ma per avere il coraggio di guardare i professori negli occhi quando ti interrogano. Ci riempiamo la bocca con l'Umanesimo e poi abbiamo un liceo tuttora assolutamente repressivo.

Concluda.

Vorrei un Paese che esaltasse i bravi, chi ha voglia. Facendoli esprimere in ogni possibile disciplina.

Andrea Guerra

PRESIDENTE ESECUTIVO EATALY

È un momento bellissimo. Prima di tutto perché tutti viviamo l'ora. È un dato di fatto, non possiamo fare altro. Certo, c'è chi si lamenta, fa parte del costume nazionale e non avviene solo in Italia. Ma oltre che sbagliato in generale, lamentarsi è profondamente ingiusto in questo momento, che è un momento pieno di opportunità. Questo non significa che non si possa pensare a un altro momento, a un altro "ora". Ma questo che viviamo è davvero incredibile, se vogliamo guardarlo per quello che è.

Perché è incredibile?

Ci sono almeno tre rivoluzioni in atto. La globalizzazione è la prima. Nei suoi aspetti più clamorosi è finita, in quelli più interessanti è appena iniziata. La *disrupture* tecnologica è la seconda. Al momento non abbiamo capito quasi nulla, è ancora tutto da scoprire, dagli strumenti alla socialità, dalle possibilità alla gestione ottimale. Infine c'è la rivoluzione della responsabilità. E quindi del *soft power*, personale e collettivo: quello che diciamo di noi ha un impatto incredibile, produce effetti sugli altri. Nell'impresa che vive in un contesto globale, la forma è quella della Corporate social responsibility. Solo attraverso questa rivoluzione, che mette insieme ciò che siamo con ciò che ci raccontiamo, si passerà ad altre rivoluzioni positive. Per questo sono convinto che sia un momento bellissimo, pieno di opportunità per gli imprenditori.

L'opportunità è anche un rischio. O no?

Certo, ma in Italia stiamo invecchiando, quindi, se ci tolgono il rischio non abbiamo chance.

Perché siamo arrivati a questo punto?

Siamo stati incapaci di previsione, di gestire le diversità culturali, di affrontare le nuove sfide. Abbiamo rifiutato di essere misurati tutti i giorni. Davanti a questa cultura nuova, che dal mondo globalizzato è arrivata anche a noi, abbiamo vacillato e siamo fuggiti, perché non è semplice da gestire oltre che essere usurante. D'altra parte però non ci sono alternative: il nuovo mondo non si gestisce con i mezzi antichi, servono strumenti nuovi e crearli e imparare a usarli non è facile. Dopodiché abbiamo solo cose positive davanti a noi.

Però l'Italia ha perso valore nell'ultima grande crisi.

Pensare che in questo nuovo mondo il valore dell'Italia sia quello di dieci anni fa è sbagliato. Per i numeri, per la densità demografica.

E la produttività?

La produttività non è solo una misura oggettiva ma anche soggettiva. Finché ci confrontiamo con gli altri non ce la facciamo, sono troppo diversi. Quando invece ci guardiamo allo specchio e ci rispondiamo apertamente e sinceramente, allora, possiamo farcela perché troviamo dentro di noi la nostra strada, i nostri metodi, i nostri valori.

Sembra un manifesto.

In qualche modo lo è. Il mio auspicio per l'Italia si riassume in tre parole: apertura, forza, coraggio. Nell'accoglienza, nella valorizzazione della diversità, nella giustizia "giusta" e leggibile nell'approccio ai mondi lontani, nell'università e nella cultura, che per sua storia è globale, nella capacità di attrarre talenti. Il mio manifesto per il Paese guarda all'apertura, come sempre è stato quando l'Italia è diventata un punto di riferimento nel mondo, un paradigma ammirato e copiato. Nel Medioevo e nel Rinascimento le condizioni non erano molto migliori di adesso, c'erano difficoltà enormi. Eppure, l'Italia ce l'ha fatta. Ed è divenuta un benchmark. Perché non dovrebbe farcela oggi, che le cose sono ancora più semplici?

Da dove si parte?

lo parto sempre dal comportamento individuale. Se nel proprio ambito ognuno fa il suo dovere, s'impegna, rispetta le regole e lavora per la società oltre che per il proprio interesse, siamo già a metà dell'opera. La cultura imprenditoriale oggi non ha bisogno di politica ma di cultura, appunto.

Servono nuove figure nuove professionalità, approcci diversi al mondo e agli altri. E poi bisogna reintrodurre l'idea di sacrificio e di rischio.

Come si fa?

Servono esempi, il resto poi segue.

Guida la classe dirigente?

No, i singoli. Imprenditori, ricercatori, professori, impiegati. Tutti possono essere un esempio e tutti possono contribuire.

Come vede l'élite italiana?

Vecchia. Stiamo tutti invecchiando e la rottamazione non è affar nostro. Solo di alcuni, forse.

Si può cambiare mentalità?

Sì, si può e si deve. Questo non significa che sia facile. Anzi, è difficile, perché si fa sempre resistenza al cambiamento. È normale, è sempre stato così.

È un tema generazionale?

È sempre un tema generazionale. Nessuna generazione ha mai regalato niente alle altre, c'è stata sempre rivalità, scontro, violento anche, a volte persino cruento. Alcune élite si sono poi autoescluse, vedi Tangentopoli. Il tema però resta sempre lo stesso: il desiderio, la capacità di rischio, le ore, il quantitativo. Noi per esempio pagheremo a lungo gli ultimi venti anni di cultura.

Quale cultura?

Quella espressa tra il 1990 e il 2010.

Che tipo di cultura abbiamo espresso in quegli anni?

La cultura della scorciatoia, della rendita di posizione, del rimandare i problemi, il senso del sacrificio e della responsabilità. Abbiamo celebrato il culto dell'effimero e del borderline, la collusione e per finire la retorica pubblica per usi personali. Tutte scorciatoie, ripeto.

Flaiano diceva: in Italia la via più diretta tra due punti è l'arabesco.

Le scorciatoie non hanno senso. Una cosa è lavorare per rendere l'arabesco una linea retta, il più possibile almeno. Un'altra è pensare sistematicamente che la vita si risolva con strategie di breve termine.

Tutti vogliono risolvere col tiro ad effetto, il colpo di tacco.

Nella vita c'è il colpo di tacco ma solo al culmine di una strategia. Solo a colpi di tacco, si va al circo.

Secondo alcuni studi, la cultura di breve termine si deve alla struttura del sistema imprenditoriale oltre che a quella della società.

Il tema dimensionale in Italia è una derivata seconda. Perché nel momento in cui istillo una visione diversa le aziende capiscono.

Da noi ci sono eccellenze, altrove fanno sistema. È il nostro dna?

Non è solo un tema vocazionale, d'individualismo o di familismo. Il punto vero è che rispetto alla Francia, alla Germania e al nord Europa siamo imprenditori più giovani, abbiamo iniziato dopo. Ma siamo pieni di eccellenza.

Noi abbiamo le eccellenze, loro hanno Kering...

Kering è l'esito di un percorso. Basato sulle eccellenze, molte delle quali nate in Italia.

E le Pmi che cosa sono?

Un tema culturale. Il nostro problema non sono le Pmi cosiddette, che in realtà se si va a vedere sono uno standard europeo, ma le microimprese, che in Italia rappresentano la maggioranza delle Pmi e che, in questo mondo di agglomerati e supergruppi, o sono degli artigiani straordinari – lunga vita e onore a questi esseri meravigliosi - o non ce la possono fare.

Se fosse presidente del Consiglio su cosa imposterebbe la legislatura?

Preferirei avere la bacchetta magica. Se l'avessi andrei nelle quindici eccellenze universitarie del paese, metterei a disposizione molti fondi e con nuovi progetti selezionerei nuove persone, nuove

visioni, nuove ambizioni. Si fa presto a cambiare, mi creda, basta iniziare con convinzione e nei luoghi giusti, come il mondo accademico.

Basta la scuola?

No, non basta. Per questo lavorerei sul ponte tra università e mondo del lavoro: li renderei più trasparenti e vicini. Esistono case history straordinarie, si può fare facilmente. Infine investirei sulle nuove generazioni, perché sono più capaci di valorizzare la diversità e i cittadini del mondo. I frutti si vedranno fra dieci, quindici anni.

Sarebbe questa la sua politica?

Oggi sono le azioni che fanno politica, le nuove idee e i nuovi atteggiamenti che sostituiscono quelli del passato.

Lei quindi è ottimista?

Di più. Sono entusiasta. Tutto aiuta oggi. Il mondo è stato “shakerato” e offre una nuova prospettiva. Ci sono nuovi spazi, nuove energie, nuove opportunità, nuove regole anche. Servono solo forza e coraggio. Non voglio parlare di Eataly ma lo faccio per concludere. Dieci anni fa, Eataly non c’era ed è arrivata in un settore cosiddetto maturo. Ma dal momento che non esistono settori maturi e che tutto dipende da come si guardano le cose, ecco che Eataly è annoverata fra gli operatori italiani di cultura e cibo più apprezzati al mondo. E questo è solo l’inizio.

Daniela Hamai

DIRETTORE VANITY FAIR

L'Italia è un Paese complesso, senza dubbio. Al fondo però, togliendo ogni sovrastruttura, il nostro vero tema appare una debolezza della leadership che sembra avere cancellato ogni idea di merito e di apertura. Si respira ovunque una carenza di progettualità e di cambiamento sui veri problemi del paese, i temi importanti, le partite cruciali. Potremmo anche chiamarlo conservatorismo, che si esprime nei sindacati, nella politica, nelle aziende, in famiglia.

Lack of leadership, per dirla con il soft power.

Se l'élite fosse capace di avere una visione più lungimirante e precisa, il Paese la seguirebbe. Invece non troviamo modelli di riferimento da emulare, nemmeno nelle aziende degli illuminati.

Le aziende però sono importanti in Italia.

Importantissime, sono veri e propri modelli di eccellenza. Spesso molto più avanti della politica nelle loro strategie. Detto questo, il Paese sarebbe migliore se la classe dirigente fosse diversa. Basti pensare al boom degli anni Sessanta. Con tutte le opacità della politica, la classe dirigente era più individuabile e aperta. E non invisibile, conservatrice, o addirittura assente, come la borghesia di oggi.

Parlava di mancanza di merito.

È il convitato di pietra dei nostri anni, anche questo assente ovunque. Il merito non c'è perché manca la diffusione dell'intelligenza e la sua valorizzazione. Il talento fa paura perché insidia le rendite di posizione, le lobby. Torniamo sempre alla classe dirigente, che non rispecchia il Paese dove i talenti esistono ma spesso vengono frustrati, emigrano, scelgono l'estero dove le possibilità sono più concrete. Un errore imperdonabile perché sono le eccellenze che trasferiscono i valori. Per questo il merito dovrebbe essere inserito nella Costituzione, all'articolo uno.

Alcuni dicono che il problema sono gli italiani. La legge di Pareto: il venti per cento produce l'ottanta per cento. E viceversa.

È un errore concettuale, una finta legge scientifica che però produce una vera retorica, pericolosissima. Design, moda, macchinari sofisticati sono eccellenze italiane nel mondo, pensate, realizzate e vendute da italiani. Il vero tema è che non si fa sistema e le eccellenze rimangono atomi, spesso sganciati dal paese.

Come se ne esce?

Con una rigenerazione complessiva che attraversa la scuola, la pubblica amministrazione, il mercato del lavoro, che deve tutelare di meno ma premiare di più le capacità. Siamo sempre al merito. Pensi alla scuola, devastata dall'assenza di meritocrazia e da concorsi che hanno "stabilizzato" gli insegnanti invece di mettere al centro l'educazione e i ragazzi. La scuola e la pubblica amministrazione hanno creato un pessimo esempio.

L'università come la vede?

Ci sono dei tentativi interessanti. Alcune strutture stanno andando nel verso giusto, all'anglosassone, dove c'è competizione per prendere i professori migliori, che hanno rating internazionali di citazioni sui paper, e quindi gli studenti migliori. Solo in questo modo si produce merito e senso, altrimenti è la degenerazione e il caos.

Abbiamo anche avuto anni di crisi e questo non ha aiutato.

Certo, ma la crisi c'è stata anche perché eravamo totalmente impreparati ad affrontarla. Alcuni Paesi hanno reagito meglio di noi. Alcune aziende che hanno lavorato sull'innovazione sono andate in controtendenza migliorando la loro posizione.

Lei ha dimostrato di essere un punto di riferimento per le donne, raggiungendo posizioni una volta a loro precluse.

In Italia su questo fronte si sono fatte molte cose ma resta aperto un tema di genere, soprattutto nei luoghi di lavoro. Il problema però non è la dimensione di genere ma quella del merito. Assenza

di merito e incapacità di intercettarlo. D'altra parte, non c'è bisogno di leggere l'ultimo rapporto di Bankitalia per capire che se le donne lavorassero di più il Pil migliorerebbe sensibilmente. Ecco, un Paese che fa ancora tanta fatica a integrare le donne è indietro nella partenza non nell'arrivo.

Ma come si fa sistema inserendo il merito e valorizzando le donne?

(Sorride). Usando la testa e lavorando in team. Abbandonando l'individualismo in cui siamo cresciuti. Anche in America c'è l'individualismo ma la realtà dice che senza un sistema non si fa niente. Pensi ad Apple, Google, Microsoft, Facebook, hanno persino trasformato un luogo fisico, la Silicon Valley, in un concentrato di intelligenza e innovazione. Da noi invece se tu vai bene io vado male e questo è il punto da superare.

Andiamo bene solo se andiamo "insieme". Difficile in Italia.

È un passaggio obbligato. Soprattutto nell'economia della globalizzazione: insieme è un concetto cardine. Abbiamo poco tempo per recuperare. I cinesi prima copiavano, adesso inventano. Per farlo occorre un nuovo ruolo della classe dirigente, che torni a credere in quello che fa, che investa nella progettazione e non viva alla giornata. E poi occorre un cambiamento culturale individuale.

Quale è questo passaggio?

Gli italiani devono tornare a pensare che il futuro si crea, non arriva da solo. Non esiste una costruzione complessiva di un'idea di futuro, c'è un percorso individuale dentro a tanti destini. Per questo occorre investire, studiare, prepararsi. Essere i migliori.

Alcuni però lo progettano il futuro.

Sono i coraggiosi, le eccellenze. Gli altri improvvisano e questo si avverte nel Paese, lo permea, lo ammorba. Se invece il clima cambia, se c'è apertura al futuro ognuno nel proprio piccolo lo cerca per sé.

Se fosse il presidente del Consiglio che cosa farebbe nella prossima legislatura?

I punti sono quelli che ho detto. Scuola, ribaltamento del mercato del lavoro, giustizia, più equità e cultura che mette al centro l'idea del futuro come progetto: dove possiamo andare? Come ci possiamo arrivare?

E la politica?

Ovviamente. La politica è tutto questo, è il tool per raggiungere gli obiettivi. Però la politica è come la giustizia: un Paese che non ottiene rispetto dai propri cittadini è perché non si occupa e non gestisce i problemi della gente. La politica sarebbe il motore di tutto. Dovrebbe essere più avanti, più coraggiosa dei propri cittadini. Rappresentarli ma spingerli ad innovare, a rispettarli, ad essere migliori di quanto pensassero di poter essere. In Italia la politica è appannata, quando non è corrotta appare lontana, disinteressata, autoreferenziale. Difficile fidarsi.

Concludiamo.

Collettività e normalità. Creare un senso comune di cittadinanza dove si condivide un destino pur vivendo la propria storia. In Italia questo sentimento, questa energia, questa voglia appare solo nelle emergenze, i disastri, le calamità. Un vero peccato, perché solo la normalità cambia le cose.

Marco Iannucci
CEO Cloudfitalia

Temo di non essere originale, ma penso che l'Italia sia un Paese di grandi potenziali con due nemici ancora più grandi. La burocrazia e la politica. All'estero invece per l'Italia è diverso: nelle prime venti aziende del mondo ci sono italiani in posizione di vertice, come Vittorio Colao e Luca Maestri.

Perché in Italia non sappiamo fare quello che invece riusciamo a fare fuori?

Dipende dal team working. Non sappiamo lavorare in squadra. Singolare perché oggi senza un team non si va da nessuna parte e la prima capacità di un manager è saper far lavorare bene gli altri.

Gli italiani non sanno comandare gli italiani.

Comandare non esiste più. Oggi c'è l'empatia, il carisma, la leadership. Invece da noi l'elemento "Io" continua a prevalere sul Noi. È triste ma è così, basta vedere quello che accade in politica.

Allude al Pd?

Quella del Pd è una particolarità di una tendenza generale. Ma in politica come in azienda non si può decidere ad personam.

Però le altre qualità restano.

Siamo dei fenomeni. Risolviamo tutto ma non abbiamo capacità di organizzarci, a differenza dei tedeschi.

Perché loro ci riescono?

Perché si adeguano ai processi in maniera militare. Mentre noi siamo artisti, creativi. Benissimo, ma in termini di *soft power* non siamo attrattivi. Se a tutto questo aggiungiamo i problemi burocratici e giuridici, la nostra condizione è descritta perfettamente.

E le infrastrutture digitali di cui si occupa come le vede?

Non siamo un Paese *open fiber*. Siamo coperti al 95 per cento, abbiamo il *backbone* al 90 per cento ma dal punto di vista dell'accesso, ovvero della cablatura degli edifici, siamo molto indietro. Questo ci danneggia sull'industria 4.0 e internet of things.

È un problema di education?

L'università italiana ha in media un buon livello, senz'altro migliore di dieci anni fa. Però anche nella formazione prevale lo stesso atteggiamento, si cerca l'interesse proprio più che quello della comunità. E il risultato è quello che stiamo vivendo oggi. Nel sistema di formazione inferiore, invece, dalle elementari alle medie superiori, i problemi sono diversi: la qualità media peggiora, a partire dall'età dei professori che è troppo alta, a ulteriore dimostrazione di non adeguatezza ai tempi. Questo spinge il mercato delle scuole private, che presentano un grado di serietà superiore rispetto al passato. Però, mio fratello è un ingegnere che ha compiuto tutto il ciclo di studi nelle scuole pubbliche italiane ed è entrato nel team di progettazione del braccio dello Shuttle. Quindi non si deve, non si può denigrare il sistema italiano dell'*education*.

Però i test dicono cose diverse.

Da un lato dipende da come i test sono fatti, dall'altro è come in azienda. L'Italia rappresenta il tre per cento del Pil del mondo. La nostra incapacità di renderci conto di questo ci ha messo in una condizione difficile, di non rendersi conto che così siamo alla mercé di tutti. Ripeto, dobbiamo aprirci al mondo e fare squadra. In più con una serie di regole e apparati che non sono più comprensibili nella realtà del mercato.

A che cosa allude?

Ai sindacati, per esempio. Vogliono il diritto di entrare nella gestione delle aziende senza sapere che cosa sia il mercato oggi, applicando parametri e concetti del passato e soprattutto un'ideologia che parla di diritti, non al lavoro ma al posto di lavoro. In questa direzione sarà molto difficile farcela.

Quelli del sindacato non sono più principi validi?

Dipende da quello che significano le parole. Prenda la Cassa integrazione, un principio che da noi è sacrosanto ma che in realtà è un concetto anti aziendale. Andrebbe sostituito con un'ipotesi più adatta ai tempi, ma questo è un tabù. E allora come fa a instaurare un dialogo costruttivo?

Se fosse il presidente del consiglio lo metterebbe nelle sue priorità?

Per me la priorità è l'educazione. Abbiamo un problema di classe dirigente che deve essere adeguata ai tempi che viviamo. Siamo ancora troppo indietro.

E le altre cose che farebbe?

Semplificherei la burocrazia. Sa che per posare un cavo di fibra occorre interloquire con dieci soggetti diversi?

Parlava di rapporto con l'estero. Si riferiva ai capitali da attrarre?

No. Mi aprirei non per farmi comprare ma per incrociare le culture aziendali. Abbiamo molto da imparare e forse anche qualcosa da insegnare.

Federico Imbert

CEO Credit Suisse Italia

Vedo un Paese in ripresa. Più al nord che al sud ma in generale le imprese italiane sono vitali. Producono, esportano e si affermano come attori globali. Il Pil è in aumento, anche se cresce meno degli altri Paesi europei. È una crescita diseguale, scorporando i dati del Paese si vede chiaramente.

Al sud siamo più in salita che al nord.

Sì, ma bisogna intendersi bene. Perché il Sud ormai non è più lo stesso, è cambiato, sta ritrovando orgoglio, spinta, energia. Si sta allineando al resto del Paese, con fatica certo ma anche con determinazione. Posso citare solo tre casi di una serie non breve?

Deve.

Il gruppo Kiton della famiglia Paone, la Seda di Antonio e Gianfranco d'Amato e la Adler Peltzer della famiglia Scudieri. Sono tra le eccellenze del Sud che ci invidiano all'estero.

Detto questo.

Detto questo è evidente che chi ha più tecnologia e più risorse, esporta, e chi ne ha meno, lavora per il mercato interno. Ma la geografia italiana è molto cambiata. Del resto gli ultimi due Governi hanno presidiato la crescita.

Nel bene o nel male?

In entrambi i casi. Il Jobs Act è stata una legge coraggiosa, molto bene accolta dai mercati.

In ogni caso incompleta.

Infatti si attendono le riforme che ci auguriamo i Governi che verranno possano fare.

Il prossimo governo come lo vede?

L'esito delle elezioni è incerto, ma personalmente non sono contrario alle grandi coalizioni. L'importante è governare bene il paese, non importa chi sarà il primo ministro quanto quello che farà.

Che cosa dovrà fare il primo ministro?

Tante cose ma la prima è semplificare la vita agli imprenditori, ovvero a chi produce valore e valori.

Era l'obiettivo dei governi tecnici, ricorda?

I Governi tecnici sono stati chiamati in situazioni emergenziali. Da un lato non sempre hanno fatto bene, dall'altro la politica non sempre è stata capace di valorizzare i tecnici.

Perché non c'è tradizione di civil servanthship in Italia?

Per molte ragioni, di cui la prima è che in Italia anche per la *civil servanthship* occorre cooptazione.

Lei è mai stato tentato?

Io non sono mai stato cercato, ma ho sempre sostenuto le istituzioni da esterno, sia a titolo personale che attraverso il mio ruolo. In ogni caso i tecnici devono prendere decisioni impopolari.

Perché i politici non riescono a farle?

Perché fanno scelte di breve ricercando il consenso, questa è una delle debolezze delle democrazie occidentali.

Dove si può arrivare?

Non lo so, ma è certo che ci sarà un punto di rottura in cui il politico non dovrà dire: non mi rieleggeranno ma questo è quello che serve per il Paese e questo si farà.

Non facile.

Difficilissimo. Il cambiamento del resto è il vulnus di noi italiani. Noi diffidiamo del cambiamento, forse per la nostra cultura cattolica, che è l'opposto di quella anglosassone più aperta al cambiamento.

L'ultimo referendum costituzionale lo ha confermato.

Sì, ma soprattutto ha confermato che la democrazia è un asset se è rappresentativa. Non è efficace chiamare il popolo su scelte tecniche e molto complesse.

Lei è un uomo di cultura che ha scelto la finanza. Resta importante in Italia la finanza?

Non vedo come potrebbe non esserlo, dal momento che procura i capitali di debito e di rischio alle imprese.

Si ma è ancora un campo appealing come nel passato? Ne sono accadute tante, di recente...

Queste analisi, che si leggono, dimenticano un punto cruciale: l'Italia non è molto "finanziarizzata" per scelta delle banche ma dei cittadini, che sarebbe meglio chiamare risparmiatori.

E il ruolo delle banche?

Il ruolo delle banche cambierà, resteranno i servizi bancari, ci si attende che aumenti ulteriormente il ruolo dei mercati e altri operatori si stanno affacciando (per esempio Apple pay).

Quindi lei non vede il ritorno a un Paese austero e agricolo, come voleva il presidente Einaudi.

Mi sembrerebbe difficile negare settanta anni di sviluppo e benessere oggettivi. Personalmente, poi, vedrei un Paese un po' più austero, non agricolo.

Dove nasce l'austerità?

La parola chiave per me è sempre cultura, cultura ed *education*.

Allora parliamo di education. Come vede il sistema italiano?

Molto buono, con eccellenze assolute a livello universitario. Siamo noi che andiamo a cercare laureati alla Bocconi o alla Luiss, non il contrario.

È contrario quindi alle scuole straniere?

Penso che se la scuola straniera serva per imparare una o due lingue ha un senso, perché oggi è indispensabile saperne due o meglio tre. E penso anche che un'esperienza all'estero sia importante. Dopodiché, non penso assolutamente che siano migliori delle nostre, ma anzi spesso sono peggiori e sceglierle a ogni costo senza un progetto educativo e professionale preciso corrisponde ad una vena di provincialismo che purtroppo continuiamo a dimostrare.

E la cosiddetta fuga dei cervelli?

Vorrei essere chiaro su questo. Siamo il secondo Paese europeo per manifattura. Siamo certi che qui non ci siano opportunità di lavoro per chi ha i numeri? Certo sarebbe opportuno fare qualcosa per farli rientrare e non deluderli una volta rientrati. Il privato lo sta facendo...

Si, ma c'è anche il familismo. Oppure no?

Le cose stanno cambiando velocemente anche lì. Molte aziende si stanno quotando, la seconda generazione sta mettendo in conto di fare l'azionista e non avere ruoli operativi, di chiamare manager esterni. Insomma, i vecchi schemi esistono ancora, ma stanno trovando altre dimensioni.

Torniamo al provincialismo.

Parliamo troppo di noi, e male, ma facciamo poco. Siamo talvolta autolesionisti, i peggiori sponsor di noi stessi. Per noi tutto quello che abbiamo è meno bello e meno buono di quello che c'è all'estero. Eppure siamo stati e siamo il faro della cultura, dell'arte, della genialità. Anche nell'industria.

Perché siamo così?

È un tema storico. Dovremmo imparare a dire che comunque sia l'Italia è il nostro Paese. Questo vale soprattutto per gli italiani all'estero che di fatto dovrebbero essere i nostri ambasciatori. Dovremmo imparare a distinguere la politica dalle istituzioni: il Governo è il Governo e lo Stato è lo Stato.

Come vede la digitalizzazione del paese?

Non vedo globalizzazione senza digitalizzazione. Il coltivatore di zafferano dell'Etna può trovare il suo mercato in Giappone grazie a internet e senza troppe risorse. Internet aiuta chi è bravo e punisce chi non lo è, questo è un dato. Vero è anche che il coltivatore riesce meglio se fa sistema. Per questo il Paese deve continuare a ristrutturare, creare filiere, economie dei distretti, integrazioni verticali di imprese. Così saremmo più vincenti.

Se fosse il primo ministro che cosa farebbe? Mi dica cinque punti.

Facciamo tre. Inizierei con la deburocratizzazione. Parola d'ordine: tutto concesso salvo il proibito.

Una mossa radicalmente liberale.

È la parola giusta: liberalizzare la procedura burocratica.

E l'economia?

Iniziamo dallo Stato, che dovrebbe pagare i debiti alle aziende con puntualità. Aiuterebbe moltissimo l'economia.

Ultima?

No, prima. La certezza del diritto. Non solo il *soft power*, ma la vita dei cittadini è determinata dalla certezza del diritto e la lentezza del processo, civile e penale.

Ce la faremo?

Prima le dico un'altra cosa. Il nostro *soft power* è altissimo, perché noi siamo attrattivi nonostante i nostri problemi e la nostra attitudine negativa. I nostri freni li sappiamo, la certezza del diritto, la burocratizzazione, ma i nostri asset sono unici.

Allora ce la faremo?

Ne sono convinto. Non possiamo non farcela. Anche perché non esiste un piano B.

Raffaele Ierusalmi
CEO Borsa Italiana

Vedo il Paese come purtroppo in tanti lo vediamo da sempre. Alte potenzialità non sfruttate e profondi problemi non risolti.

Quali sono le potenzialità?

Il Paese è attraente per molti versi. C'è innovazione, creatività, flessibilità. In queste caratteristiche, con noi non c'è gara: siamo molto oltre i nostri colleghi tedeschi, francesi, inglesi.

E i problemi?

Decennali, come la giustizia, la lentezza burocratica, la corruzione. Anche il Dna della classe dirigente non aiuta con il suo eccessivo individualismo poco adeguato all'economia globale.

Allude all'autoreferenzialità della politica?

Non necessariamente, perché la politica in questo periodo storico non è più così rilevante a livello globale, soprattutto nei Paesi avanzati.

Perché?

Perché le nuove tecnologie hanno ridotto la capacità della politica di incidere.

Allora a cosa si riferisce?

Al tessuto industriale, che è e resta straordinario e composto da personaggi di talento assoluto che però non fa sistema e non si mette in relazione.

Qualche segnale pare che ci sia.

È vero. Prima di tutto il segnale che "piccolo non è più bello" e poi il fatto che stia progressivamente venendo meno l'abitudine di usare i soldi delle banche per fare impresa. Oggi la tendenza è di rivolgersi al mercato o di usare proprie risorse finanziarie.

Gli imprenditori italiani hanno finalmente preso coraggio? E messo mano al portafoglio?

Anche (sorridente). In realtà la nuova fase è legata al cambiamento delle condizioni economiche di contorno. Siamo in una fase di consolidamento in molti settori, di acquisizioni e di aziende che cercano di essere competitive a livello globale.

È una tendenza generale?

Direi di sì, funziona come un effetto contagio. Anche chi prima viveva in una dimensione domestica oggi si muove per cercare nuovi orizzonti.

Quanto hanno giocato le banche in questa transizione?

In passato il sistema era troppo banco-centrico e questo non ha favorito lo sviluppo di un mercato dei capitali efficiente. Adesso la tendenza, anche a seguito della crisi finanziaria, è cambiata e sono le banche stesse che stanno aiutando le aziende a capire che il capitale di rischio si può raccogliere con maggior successo sul mercato.

Un nuovo idillio bancheborsa?

Non è un idillio ma un processo dialettico capace di inquadrare obiettivi e modi per raggiungerli.

Quindi lei vede un nuovo ruolo della finanza in Italia?

Penso che la finanza debba aiutare il sistema imprenditoriale a crescere fornendo soprattutto capitali di medio termine che aiutino a ricapitalizzare il sistema delle imprese storicamente sottocapitalizzate. Oggi le banche non sono più in grado di soddisfare come in passato questa esigenza anche perché possono usare meno la leva finanziaria a seguito delle nuove regolamentazioni postcrisi.

Gli imprenditori ne hanno approfittato.

L'imprenditore è un soggetto economico e come tale è razionale, quindi fa i migliori interessi suoi e della sua azienda. Si operava in un contesto molto diverso...

Quale era il contesto?

Per esempio erano dati incentivi di maggiore flessibilità per chi rimaneva piccolo. E poi si poteva fare l'imprenditore con soldi non propri.

E infatti, come dice lei, le aziende italiane sono sottocapitalizzate.

Sì, questa è l'unica ragione ma senz'altro è una delle principali.

E adesso?

Adesso per competere in un contesto globale bisogna imparare a fare sistema. Vedi l'esempio del lusso in Francia.

L'erba del vicino?

Assolutamente no, il nostro e quello francese sono modelli diversi e ne sono consapevoli. Non dico quindi che il loro sia migliore. In entrambi ci sono pro e contro. Il nostro problema, a differenza della Francia, è che ne abbiamo solo uno, mentre sarebbe bello averli entrambi, un mix di piccoli, medi e grandi sistemi a disposizione per generare un tessuto economico più forte. Non esiste un solo modello vincente: averli entrambi permette una dinamica economica meno soggetta ai cicli.

Un mix tra aziende grandi e piccole è il miglior modo per affrontare le sfide del mercato.

È quello cui dovremmo tendere.

Se è così razionale e in Italia ci sono imprenditori così geniali, perché non si fa?

Perché in Italia non abbiamo ancora metabolizzato correttamente il tema del rischio. Quindi non abbiamo elaborato la sua cultura.

Cultura del rischio?

Da noi non esiste una cultura del rischio. Ci pensi. Il nostro forse è un retaggio, sta di fatto che il fallimento è considerato una tragedia. A differenza del mondo anglosassone che ha metabolizzato la nozione che il capitalismo produce anche insuccessi.

Da cosa dipende?

Da noi sbagliare è considerato un peccato. Non un errore quindi, ma una colpa. E questo genera ansia e impedisce l'assunzione di responsabilità.

Si può cambiare?

Si deve, ma è complesso. È un processo lungo che coinvolge la psicologia degli individui, la scuola, l'università e la società nel suo complesso.

Non ha citato la politica.

C'è anche una responsabilità politica nel non cambiamento ma anche una responsabilità della classe dirigente, dei Ceo, dei manager, dei direttori generali. Tutti concorrono.

Quindi non si può fare?

Ripeto, si deve. E bisogna iniziare, tutti assieme con impegno e responsabilità.

È ottimista o pessimista?

Sono ottimista di natura. Questo non mi impedisce di vedere che negli ultimi venti anni si poteva ma soprattutto si doveva fare di più. Prenda l'ultimo governo.

Prendiamolo.

Ha dato un impulso aggressivo alle riforme ma poi è finito sotto scacco per un referendum di cui pochi avevano capito il merito e il cui esito ha messo in allarme gli investitori.

Gli investitori istituzionali?

Sì, soprattutto per la delusione di vedere che non si riescono a fare delle riforme incisive.

Controesempi ne vede?

Milano. È l'esempio positivo per eccellenza, un caso virtuoso che non è secondo a nessuno in Europa. Milano deve essere un modello di rinnovamento, di recupero delle energie. La città ha vissuto momenti difficili ma ha oggi un tessuto sociale e imprenditoriale rigenerato, ricco di 180 mila studenti, che attrae turisti, imprese, cervelli e garantisce un'elevata qualità della vita. Dando un nuovo esempio di lifestyle o, come diremmo qui, di *soft power* (sorride).

Se fosse il presidente del consiglio dove investirebbe la legislatura?

Cito quattro punti non in ordine di importanza. Prima di tutto, esiste un tema giustizia troppo a lungo rimandato. Occorrono tempi certi e processi brevi, a partire da quelli civili. Tutto questo non solo per dare certezze agli imprenditori stranieri ma ai cittadini semplici. Per farlo occorre separare le carriere tra magistrati e giudici, altrimenti il sistema fa fatica a funzionare.

Dopodiché?

Il fisco. Occorre una riforma fiscale profonda e radicale, perché la normativa fiscale attuale è di difficile comprensione.

Diciamolo: incomprensibile.

D'accordo. A livello personale conosco persone che hanno vissuto casi di ingiustizia fiscale difficili da credere. Si ha la sensazione che vi sia quasi un accanimento nei confronti di chi le tasse le paga e questo genera inevitabilmente sfiducia attorno al tema fiscale, che invece è un indice di civiltà di un Paese.

Come dovrebbe essere la fiscalità?

Civile. Quindi equa, facile, comprensibile e lineare.

Il terzo punto?

L'istruzione, in senso lato. L'arretratezza del nostro sistema per quello che vedo creerà un deficit competitivo nelle generazioni future ma già oggi sta causando lo spreco di opportunità professionali.

Faccia un esempio.

Oggi chi fa il meccanico ha bisogno di una professionalità elettronica. Chi se non la scuola dovrebbe dargliela? Occorre, poi, orientare i giovani verso gli sbocchi professionali a più alta probabilità di successo.

L'ultimo punto?

La democrazia. La burocrazia e la corruzione sono il contrario della democrazia. I nostri problemi sono legati a eredità culturali che intaccano il gradiente democratico. Occorre un approccio diretto, forte, che sradichi il malcostume creando speranza prima che efficienza, aprendo un mondo nuovo.

Elabori questo punto per favore.

La credibilità è un elemento di *soft power*, giusto?

Giusto.

Ecco, nel percepito questo è il nostro problema. La percezione della credibilità. Si sa che a Londra esistono regole e sistemi di controllo per cui le cose si possono fare, in tempi ragionevoli e a rischi certi. Da noi invece no. Non solo qui è tutto più difficile, ma si pensa che il prezzo da pagare per fare qualcosa sia l'evasione fiscale, la corruzione, il malcostume e soprattutto un risultato mai certo.

Come si fa a cambiare in maniera netta e certa?

Semplificando, a partire dalla fiscalità. Introducendo poche regole certe e punizioni certe per chi non le rispetta. E poi puntando sulle eccellenze, che ci sono anche se nascoste sotto questa coltre scura. Prenda la sanità, che resta la migliore d'Europa. Su questo si deve costruire, facendo un sistema. Non può essere tutto affidato a Gianfelice Rocca o ad altri imprenditori capaci e coraggiosi. Ci vuole un sistema, ripeto.

Torniamo al deficit di democrazia.

Il mio punto di vista è che la democrazia è indiretta, questo è uno dei nostri asset maggiori. Un valore quindi non solo di *soft power*. Ecco, se è così allora alcune decisioni tecniche decisive non possono essere lasciate al popolo.

Però non sempre è così. Penso ancora a Milano.

Ha ragione, è corretto. Però bisogna portare tutto il Paese allo stesso livello, puntando sulle specificità e sulle vocazioni che fortunatamente restano e sono moltissime. Milano è un buon esempio, ma ce ne devono essere altri. Un altro esempio valido è il buon lavoro che si sta facendo sulle infrastrutture, come i treni. Andare e tornare a Roma in sei ore non è solo un record

dell'ingegneria ma un upgrade concreto del benessere dei cittadini e un ottimo generatore di business.

Concludiamo.

Vorrei concludere sul tema centrale del soft power italiano, a mio avviso. La rappresentazione.

Prego.

Occorre iniziare a dire le cose come sono. Andando in profondità e non rimanendo in superficie.

Un altro esempio, la prego.

Prenda la disoccupazione giovanile. È vero che resta una delle nostre emergenze, ma non penso sia alta come i freddi numeri sembrano dire. Se vogliamo paragonarla a quello che successe per esempio a Londra dobbiamo anche dire che là molti lavorano per 40 sterline al giorno, una cifra con cui di certo non si vive bene.

Dice che noi ci atteniamo troppo ai dati?

Esattamente, solo ai dati. Ma questo non funziona. Se un osservatore esterno legge i dati italiani si aspetta la guerra civile. Invece la guerra civile non c'è. Perché?

Già, perché?

Perché forse non è un dato del tutto realistico. Perché esistono altri fattori che spiegano perché in un Paese con la disoccupazione giovanile così alta non ci siano tutti i giorni delle manifestazioni. I numeri vanno sempre interpretati. Per questo lo stile di vita, i consumi, la percezione e il *soft power* sono spesso più importanti del Pil. Perché il *soft power* aiuta a spiegare l'*hard power*.

Dunque?

Concluderei con i 350 miliardi di Pil della Lombardia. Non sono solo numeri, è un modo di vivere che mette insieme educazione e anche consumi. Le possibilità per migliorare ci sono e sono qui.

Dipende solo da noi.

Giuseppe Laterza

Presidente Editori Laterza

La classe dirigente del nostro Paese mi pare soffrire di miopia, di vista corta.

Come la descriverebbe?

È la difficoltà di proiettarsi nel futuro, comune a buona parte della classe politica, ma anche delle élite economiche e culturali.

Non salva nessuno.

Naturalmente ci sono tante eccezioni. Ma nella stragrande maggioranza, chi ha più potere in Italia, ormai da molti anni fa scelte di breve e a volte di brevissimo periodo. Partendo da un livello altissimo di analfabetismo, dal Dopoguerra la nostra classe dirigente ha investito poco nella scuola nell'università, nella ricerca, come hanno fatto invece i Paesi europei più avanzati.

Anche nella cultura?

Soprattutto. I consumi culturali italiani, salvo per il cinema, sono tutti al di sotto della media europea: teatro, musei, libri, anche la Tv. E questo nonostante possediamo il patrimonio storico artistico più importante del mondo.

Com'è stato possibile?

Forse pensiamo di non averne bisogno... Forse c'è l'idea che prima ci si arricchisce e poi si diventa colti. In realtà, la scelta di non investire in formazione e cultura crea le premesse per una scarsa capacità innovativa e una bassa mobilità sociale. Lo spiegano bene, da due prospettive diverse, Von Hayek e Amartya Sen. Uno stato di fatto che, da noi, compone anche un profilo di anticostituzionalità.

In che senso?

Nel senso dell'Articolo 3 della nostra Costituzione. Lo Stato deve garantire a tutti i cittadini uguali opportunità culturali, sociali, economiche. Di più, deve rimuovere le barriere che impediscono ai cittadini di esercitare pienamente i loro diritti. Da questo punto di vista, la classe dirigente italiana è gravemente inadempiente.

Sta dicendo che dal punto di vista dei consumi culturali l'Italia è in luogo poco democratico?

Molto poco democratico. Del resto all'ultimo Festival dell'economia di Trento il premio Nobel Joseph Stiglitz ha spiegato come in Italia sia bassa la mobilità sociale, soprattutto al Sud.

Cosa suggerisce Stiglitz?

Una rivoluzione. Culturale, ovviamente, che però non è meno dirompente e pervasiva di quella politica e sociale.

Nella storia le rivoluzioni le fanno le élite.

Occorre partire sempre dalla classe dirigente, che in Italia è la prima a essere caratterizzata dall'ignoranza diffusa.

Addirittura.

Lo dicono gli indici di lettura di formazione professionale, che in Italia sono tra i più bassi d'Europa.

Capisco il basso consumo di romanzi e poesie, ma di manuali di meccanica e accounting è strano.

Non è strano, invece. Da noi per fare carriera più che le competenze contano le relazioni sociali. E questo non soltanto in politica e nel cosiddetto pubblico, ma anche nel decantato privato. La selezione delle aziende medio piccole, quindi la maggior parte delle aziende italiane, è affidata alle relazioni personali. Non esistono in genere procedure, test, selezioni. Per questo le performance sono scadenti.

È un tema di conoscenza?

Direi piuttosto del suo opposto, d'ignoranza. Sessant'anni fa se ci si sentiva male ci si affidava ai consigli della nonna. Oggi si preferisce il primario di un buon ospedale. Perché si ha più fiducia nella scienza. E questa cresce con la conoscenza. Quando non si hanno strumenti culturali la fiducia diminuisce.

Il tema della fiducia è centrale?

Si, in ogni ambito sociale. Lo spiega bene l'economista Paul Collier nel suo libro sull'immigrazione, Exodus: l'arrivo di un numero crescente di immigrati in un breve lasso di tempo ha implicazioni più per la società che per l'economia: mette alla prova il capitale sociale su cui si sono costruite le nostre società occidentali. E la fiducia è l'ingrediente essenziale che tiene insieme una società. Un ingrediente che si costruisce con la cultura. E, a questo proposito, è utile distinguere tra cultura e competenza. La competenza implica la conoscenza degli aspetti tecnici. La cultura ha più a che fare con un metodo che ti aiuta a mettere le cose nel contesto, a farsi una visione del mondo. La nostra classe dirigente, purtroppo, anche quando coltiva le competenze, dimostra una grave carenza di visione del mondo.

Quale rivoluzione culturale può fare l'establishment italiano?

Una profonda rigenerazione del suo modo di pensare, prima ancora che di agire. Non si tratta solo di un rinnovamento generazionale, come ha provato a fare Matteo Renzi. Prima di tutto, la nostra classe dirigente deve avere più fiducia nel Paese. Per motivi storici l'Italia è considerata da molti un Paese fragile, dominato dalle fratture tra Sud e Nord, cattolici e laici, comunisti e anticomunisti, mafia e antimafia. Questa fragilità ha costruito la motivazione (e forse l'alibi), per cui la politica in Italia è stata incline al compromesso a tutti i costi, considerando il conflitto come il male. A differenza di quello che accade, ad esempio, negli Stati Uniti o in Inghilterra.

Un esempio recente.

La rielezione di Napolitano. Sembrava che senza un presidente eletto nei primi scrutini il Paese sarebbe piombato nel caos. Un'esagerazione. Di certo una situazione tutta italiana, perché nei Paesi avanzati le crisi vengono gestite e superate senza paura eccessiva del dibattito pubblico anche radicale, perché si ha più fiducia nelle istituzioni e nella società. Per questo dico che la prima fiducia da recuperare sia nel paese.

Ma come è possibile che l'élite che ha permesso questo stato di cose lo cambi?

In realtà c'è anche un'altra élite in questo Paese, un tipo umano colto e qualificato che emerge dalle statistiche relative alla lettura dei libri, alla frequentazione di musei, cinema, teatri, festival... Potremmo calcolarli intorno ai tre milioni. Ma...

Ma?

... sono persone che hanno poco potere. Poche fanno politica, ancor meno partecipano ai consigli di amministrazione delle banche o lavorano ai vertici delle istituzioni, insomma nei luoghi dove si prendono le decisioni importanti. Invece, occorre portare questa élite potenziale al potere. Non è facile anche perché spesso queste persone hanno del potere una idea del tutto negativa.

Anche nelle grandi città?

Soprattutto. Milano in questo è paradigmatica. I migliori guardano alla politica con disprezzo, salvo a volte trafficarci. È un concetto sbagliato, perché tutti noi come esseri umani facciamo comunque politica.

Questo lo diceva Aristotele.

E aveva ragione. Fanno più politica Sergio Marchionne, o Carlo Petrini o il direttore del Corriere della Sera che il capogruppo parlamentare di un partito politico. Per questo l'atteggiamento di questa élite è sbagliato. Perché se è vero che i partiti si sono allontanati dalla cultura, è anche vero che una volta gli intellettuali erano interlocutori della politica, mentre oggi i leader politici vogliono solo sondaggisti e comunicatori. Mentre il Paese cerca idee e approcci nuovi, come dimostra il successo dei festival, da Mantova a Trento.

A me i festival sembrano uno dei segni più tangibili della fine delle ideologie.

Quelle che chiamiamo ideologie sono visioni del mondo, che non necessariamente conducono ai

lager o ai gulag. Moro e Berlinguer - per fare due esempi - avevano ambedue una ideologia, il che non ha impedito loro di dialogare e di confrontarsi con la realtà del Paese, seppur facendo anche loro molti errori.

Oggi i politici sono molto diversi da Moro e Berlinguer?

Ai politici di oggi manca un orizzonte che consenta loro di dare un senso alle cose.

Che cosa è diventata l'ideologia?

Oggi crediamo che le ideologie siano morte. In realtà le ideologie contemporanee si spacciano per senso comune, ma esistono eccome. Per esempio esiste una ideologia della globalizzazione tecnologica, che ce la presenta come un destino inevitabile e benefico per tutti, mentre sappiamo che crea disuguaglianze accentuate e nuove povertà. La globalizzazione ha consentito a milioni di cinesi e di indiani di uscire dalla miseria, ma ha reso precaria la vita di molti nostri concittadini, che temono di perdere lavoro e status sociale. E che si rifugiano in quelle che Zygmunt Bauman nel suo ultimo libro chiama «retrotopie» cioè utopie del passato. Invece abbiamo bisogno di utopie del futuro: un orizzonte che - come ha scritto Eduardo Galeano - non si raggiunge mai ci spinge a camminare, per andare avanti. Se si abolisce l'orizzonte si resta fermi. E l'utopia è un po' come l'orizzonte.

Oggi l'establishment italiano non ha orizzonti?

Li rifugge. In nome di un supposto pragmatismo, che in realtà è miopia, logica del profitto immediato, giorno per giorno. Dobbiamo ricostruire le utopie, come ideali regolativi che ci diano le direzioni di marcia. Ammettendo la possibilità che ce ne siano tanti, che ci siano tanti progetti diversi per muoversi verso il futuro.

Non vede nessuna utopia in Italia?

L'unica che vedo è quella che i padri costituenti scrissero nell'Articolo 3 della Costituzione.

Un'utopia che vale per tutti: i liberali ci arrivano in un modo, i socialisti in un altro. Senza l'articolo 3, si accetta lo status quo, ovvero quello che c'è. E questo va bene solo per chi sta già bene e non teme di perdere la sua condizione sociale.

Secondo l'economista Thomas Piketty le classi sociali stanno tornando all'Ottocento, dove un buon matrimonio era più importante di una laurea.

E questo è inaccettabile. Come inaccettabile e vergognoso per tutti è vivere in un Paese dove esiste una realtà come Scampia. Non importa se uno vive a Roma o altrove, se il problema apparentemente non lo tocca. Quando si hanno quartieri ghetto, dominati dalla criminalità a pochi chilometri da casa non si è degni di vivere in un Paese civile. Come si può sentirsi cittadini del resto quando più della metà dei giovani al Sud è disoccupato?

Cosa suggerirebbe al primo ministro per risolvere questi problemi?

Per prima cosa occorre riunire le persone che in Italia negli anni hanno lavorato per un nuovo welfare. Penso a Chiara Saraceno, Tito Boeri, Maurizio Ferrera e altri. Occorre creare un nuovo welfare, coniugandolo con la libertà di mercato. Soprattutto insistendo sulla valorizzazione delle donne.

Sembra facile.

Non lo è ma proprio per questo va fatto. Occorre ridurre sensibilmente il numero di italiani poveri, che per l'Istat sono cinque milioni - un altro dato inaccettabile - e sostenere con un serio sussidio chi non ha lavoro.

C'è solo un problema. Il welfare ha costi insostenibili. Non solo per l'Italia.

Alla carenza di risorse c'è una risposta diretta e semplice, pagare le tasse. Una battaglia culturale fondamentale, che in politica non fa nessuno, per spiegare quanto la lealtà fiscale sia fondamentale. Ricordo l'argomentazione di Tommaso Padoa Schioppa che parlava delle tasse come espressione del vincolo sociale.

Il controargomento è che sono troppo alte. Rispetto alla media europea e alla qualità dei servizi erogati.

In un pamphlet da noi pubblicato, Enzo Cipolletta ha dimostrato che gli italiani non pagano più tasse che nel resto d'Europa. Il problema è che abbiamo una idea sbagliata delle tasse, che consideriamo un balzello utile a pagare le clientele di Stato. E invece dovremmo vederlo come la restituzione alla collettività di ciò che da essa abbiamo ricevuto, in tante diverse forme. Lo spiega bene nei suoi libri Mariana Mazzucato. Quando un imprenditore dice «io creo ricchezza» dovrebbe sempre aggiungere «grazie alle infrastrutture del mio paese: alla scuola e agli ospedali, alle strade e ai trasporti, alla polizia e alla nettezza urbana...». Dobbiamo capire e far capire a tutti gli italiani che le tasse sono il primo dovere sociale.

Federico Marchetti
FONDATORE E CEO YOOX NET-A-PORTER

Ho la possibilità di vedere il mio Paese con gli occhi degli altri. Anche perché la mia è una storia comune con un finale paradossale.

Proprio comune non direi. In che senso lo pensa?

È la solita storia dell'italiano che va in America. In genere non torna mai nessuno. Io invece ho scelto di tornare. Volevo partire proprio dall'Italia, ed è stata una scelta vincente.

Quali sono gli asset strategici che ha trovato in Italia?

Moltissimi. Per primo il *soft power*. E alcuni *hard power*: la moda, la cultura, il design.

Perché è tornato a casa?

Perché ho sempre pensato che il bandolo della matassa si potesse sciogliere solo da qui. E un po' l'ho fatto, creando prima Yoox e poi Ynap. È adesso che c'è da preoccuparsi (scherza).

Perché? Ha un impero unico al mondo. Una multinazionale, anche se tascabile.

Gli altri ci guardano più di prima. E bisogna stare attenti a come ci guardano. Oggi a volte la percezione che all'estero hanno degli italiani è quella di un popolo da non prendere sul serio.

Siamo gli unici?

No. Però tutti gli altri fanno supermarketing, mentre noi a volte sembra che facciamo marketing al contrario. Non siamo sempre ben percepiti. E questo non è giusto rispetto a ciò che siamo e che potremmo essere.

Perché ci vedono male?

È un tema di processi. I nostri non funzionano. E sono infiniti.

Cosa suggerirebbe al prossimo premier?

Occorre un portale Italia che promuova la bellezza del nostro paese. Siamo indietro col digitale, bisogna fare meglio sia il business che il marketing.

Dopodiché?

Bisogna diventare un paradiso fiscale, non turistico.

Un paradiso fiscale?

Sì, come si fece in America con la Silicon Valley all'inizio. Per attrarre capitali occorre eliminare le tasse per un tot di anni.

E il paesaggio? E i beni culturali? E il turismo?

L'idea che siamo un paradiso turistico per tutti è uno stereotipo. Dobbiamo diventare un Paese per vivere meglio tutti, non un Paese dove vanno in vacanza i ricchi. Per farlo occorre una deregulation totale, come in America.

In che senso?

Le stock options delle aziende digitali non devono essere tassate. Occorre portare la tassazione a zero, solo così si incentiva l'afflusso dei capitali stranieri. Il resto poi sarà facile.

E il talento digitale, come lo si incentiva?

Il nostro team di talenti conta oltre 4.300 collaboratori con un'età media di 33 anni, provenienti da 75 nazioni nel mondo e al 61 per cento donne. Siamo fermamente convinti della parità di genere e promuoviamo la cultura della diversità, dell'innovazione e della collaborazione creando un ambiente lavorativo che incoraggi e coltivi questi valori. Del resto si ricorda come nasceva il talento?

Come nasceva?

Come unità di misura, di peso e moneta usata da Ebrei e Greci. Oltre che una dote naturale, che tutti possiedono ognuno in un modo suo, ma che solo pochi sanno comprendere e valorizzare, distinguendosi dagli altri, è un valore e un'unità di misura, qualcosa quindi che fa segno di qualcos'altro.

E i talenti in fuga chi sono?

Come dar loro torto? Sono soggetti che avendo capito di possedere un talento non valorizzato in patria, se ne vanno altrove, alla ricerca di luoghi dove ci siano le condizioni migliori possibili per esprimersi. Spesso trovandole nel sistema universitario e produttivo anglosassone, o tedesco, oppure, asiatico. La ragione è semplice ed è sempre quella della parabola evangelica, la parabola dei talenti: il talento deve esprimersi, ha l'urgenza di manifestarsi, a ogni costo. È partendo da queste considerazioni che a Ynap abbiamo voluto costruire le condizioni migliori per attrarre, valorizzare e far esprimere il potenziale, creando un milieu internazionale, ibrido, libero e collaborativo che prende il meglio dalle culture di accoglienza del talento del mondo e prova a sintetizzarle.

Suggerisca una ricetta per il prossimo premier.

Tre linee guida, oltre al paradiso fiscale: *education, empowering women* e responsibility. Idee chiave non solo per noi – sono infatti le nostre priorità a livello di sostenibilità - ma ci piacerebbe che lo fossero per chiunque aspiri a coltivare l'eccellenza, che oggi non può che essere basata sulla crescita delle economie senza che crescano le persone, che si condivida la conoscenza, senza innovazione e una leadership basata sulle good practices.

Ci vuole una scuola per farlo?

È essenziale. L'istruzione accresce il potenziale e migliora la vita degli individui. Credo che il compito della scuola sia diventato quello di sostenere i bambini e gli adolescenti e i giovani, in tutte le varie fasi del loro sviluppo, nella capacità di dare senso alla varietà delle loro esperienze, scolastiche ed extrascolastiche.

Cosa dovremmo cambiare nella costruzione dell'élite?

I problemi globali oggi sono multidimensionali, sistemici, transnazionali, trasversali, mentre l'approccio conoscitivo prevalente è parcellizzante, dividente, isolante. Si deve cambiare approccio.

Come deve cambiare l'élite?

Le nuove organizzazioni richiedono una nuova leadership, a mio avviso molto digital-oriented. I digital leader dovranno avere grosse competenze nel costruire team, connetterli, tenerli ingaggiati e trasmettere la cultura dell'innovazione, della tolleranza al rischio e del miglioramento continuo.

La sostenibilità è una priorità strategica?

È "la" priorità strategica, l'altra faccia dell'innovazione, che se non è sostenibile non esiste. Noi in azienda abbiamo scelto di investire nell'educazione digitale, sviluppando le competenze necessarie per operare in un'economia digitale fiorente e creando un bacino ampio e diversificato di talenti che favorisca lo sviluppo del nostro settore e non solo, e della comunità in generale. Siamo membri della Coalizione per l'occupazione e le competenze digitali istituita dalla Commissione europea allo scopo di fornire formazione per il settore digitale a un milione di giovani entro il 2020.

Cosa accadrà al lavoro?

I lavori cambieranno, non spariranno. L'intelligenza artificiale e la robotica significano più lavoro fatto dalle macchine ma io credo che l'abilità umana continuerà a identificare e creare nuovi valori e nuovo valore, quindi il lavoro non finirà, anzi si espanderà in direzioni diverse e non ancora pensate. Già oggi ci sono lavori non immaginabili fino a cinque anni fa. Leisure/wellness activities, service and caring saranno centrali perché le persone vivranno sempre più a lungo e vorranno farlo sempre meglio. Queste aree si espanderanno proprio grazie alla tecnologia.

Ce la faremo?

Oggi ci sono oltre 700mila posti scoperti in ambito tecnologico in Europa. Bisogna creare professionalità in grado di occuparli. La nostra iniziativa risponde alla domanda di competenze digitali sempre più elevata, che giocano oggi un ruolo sempre più importante nel mondo della moda e del lusso, e nelle altre industrie. Il futuro dell'Italia, qualunque sia, passa da qui.

Piergaetano Marchetti
PRESIDENTE FONDAZIONE CORRIERE DELLA SERA

L'evasione fiscale è una palla al piede.
E non tutte le colpe sono della politica

Vedo un Paese in difficoltà equilibrio sotto tanti profili. Economici, di classe dirigente, territoriali, legali. Al tempo stesso vedo un Paese che ha forti potenzialità, che dovrebbero essere coltivate con opportuni interventi in opportune direzioni che purtroppo latitano.

Perché?

Citerei Guicciardini e l'interesse al proprio *particulare*. È banale forse, ma siamo ancora così. È difficile del resto rinunciare a privilegi, magari immeritati, in nome di un progetto che costa rinunce e si comprende solo in un'ottica di lungo periodo.

Forse è umano.

Molto umano e molto italiano. Per lasciare i privilegi, ci vuole cultura e onestà personale.

Poi in Italia i privilegi spesso sono soprusi.

È vero. Ma prenda l'evasione fiscale. Come far capire che sembra vantaggiosa ma solo in un'ottica miope di breve, brevissimo tempo, perché alla fine danneggia tutti, compreso chi ne beneficia? Difficile.

Lo diceva Padoa Schioppa.

Tommaso aveva ragione, e ci ha messo la faccia. Ed è stato vergognosamente irriso. E non è successo molto, purtroppo.

È una responsabilità della politica?

Sono restio a dannare la politica sempre e comunque. Ricordo che negli anni Sessanta, quelli del cosiddetto miracolo economico, si diceva che la Democrazia cristiana era corrotta, se ne elencavano i difetti a costo di sottacerne i meriti di visione politica. Il tema della politica è la scarsa formazione di chi la pratica, e forse anche un pregiudizio eccessivo da parte della società civile verso chi la fa, la politica. Soprattutto oggi che le cose stanno cambiando rapidamente, come dimostra l'elezione di Macron in Francia. Espressione paradossale di una cultura politica molto maggiore dei predecessori.

Quale è il punto debole maggiore dell'Italia a suo avviso?

Il Sud, o se vogliamo lo squilibrio territoriale, che lavora contro la coesione. Un tempo si facevano programmi, fino al governo Prodi c'era un ministro per la coesione territoriale. Oggi non ci si pone più nemmeno il problema, segno forse che si dà la partita per perduta.

E l'informazione è un problema nel nostro Paese?

Non solo da noi, in tutti i Paesi cosiddetti avanzati. In Italia però questo tema si acuisce, perché il ruolo dell'informazione tradizionale ormai è relegata a una cerchia elitaria e sempre più ristretta, mentre l'opinione pubblica, quella di massa, si forma attraverso i nuovi canali, che non sempre sono qualificati, anzi spesso non lo sono. Blog, social, passa parola digitale, luoghi comuni di facile presa su Facebook...

Torniamo alla politica. Se dovesse avere un ruolo attivo, che cosa proporrebbe?

Cinque punti. Migliorare la scuola, la formazione, l'incentivo al lavoro; valorizzare il rapporto con l'Europa; equità fiscale per ridurre l'evasione e alleggerire il carico a cittadini e imprese; coesione territoriale e sociale; sviluppo delle infrastrutture materiali e immateriali, come l'agenda digitale. Cinque punti semplici e immediati, ma di difficile realizzazione.

È pessimista?

Razionalmente dovrei esserlo, ma trovo la forza di volontà per essere ottimista (sorride).

Paolo Marcucci

AMMINISTRATORE DELEGATO KEDRION

L'Italia sta intercettando bene la crescita globale di questi ultimi due, tre anni, che in Europa ha coinciso, da un lato, con le politiche monetarie espansive della Banca Centrale Europea, per inciso, forse, la migliore espressione contemporanea di *soft power*, si pensi solo al celebre «Whatever It Takes» e alla natura ormai solo fiduciaria della circolazione della moneta.

Dall'altro lato?

Da riforme che vari Paesi hanno intrapreso per modernizzarsi e alleggerire le tensioni sul finanziamento tramite il debito dei primi anni Dieci. Si pensi al caso di Spagna, Portogallo, Irlanda, senza trascurare la stessa Italia e le sue riforme su previdenza e mercato del lavoro.

Siamo in una nuova fase?

Come ha ricordato anche Dario Di Vico analizzando il volume Oltre le metropoli, probabilmente questa nuova fase dell'economia e della società italiana è caratterizzata da una leadership ancora meno accentrata di quella – già distribuita - del modello anni Ottanta e Novanta delle "Tre Italie": il Nord della grande impresa, il Sud da modernizzare, i distretti delle piccole imprese artigianali esportatrici.

Quale è il vagone di testa dell'economia?

Il vagone di testa dell'economia in termini di occupazione, innovazione, sviluppo digitale, ricerca e applicazione industriale, infatti, non dipende più tanto dalla collocazione geografica delle imprese o dalla loro vicinanza al potere politico o ai centri della finanza cosa piuttosto importante in passato, in un Paese basato sul finanziamento provvisto dalle banche e a scarso utilizzo dei mercati finanziari al servizio dello sviluppo dell'impresa. Piuttosto, la guida e i battistrada della crescita e dello sviluppo sembrano essere le aziende e i distretti - o, a volte, i cosiddetti "dislungi" - che stanno riuscendo o sono riusciti a inserirsi nelle catene globali del valore di maggior pregio - dall'elettronica al farmaceutico, dall'automotive al settore del lusso, dal coding all'intelligenza artificiale e alla robotica.

Si parla di accelerazione digitale anche in Italia

E fra pochi anni forse neanche questo virtuoso sistema distribuito di imprese inserite nei grandi flussi dell'economia globale sarà sufficiente, perché l'evoluzione della cosiddetta economia 4.0 necessiterà di una propensione ancora maggiore nei confronti del digitale e di un desiderio e capacità di integrazione - culturale, organizzativa, manageriale - con le grandi piattaforme che costruiscono beni, servizi e identità nel XXI secolo. Sarà necessario, con l'estro e la creatività che l'essere italiani spesso garantisce, ripensare il modo di fare impresa (non più da soli ma sempre più in rete), produrre beni che incorporeranno sempre più una componente di servizio di pregio, innovare le tecnologie, che vorrà dire soprattutto fare i conti con le opportunità e i rischi di avere a disposizione e sfruttare quantità potenzialmente illimitate di informazione.

Entriamo così nel tema cruciale del soft power, l'education.

Da questo punto di vista, forse l'aspetto su cui l'Italia è meno pronta è quello relativo alla formazione di base e avanzata necessaria affinché i nostri giovani, ma anche le persone attualmente occupate o occupabili, possano competere nel mercato internazionale delle competenze professionali.

Quali sono i settori più promettenti?

È ormai noto che scegliere una delle discipline Stem (Science, Technology, Engineering, Mathematics) offre maggiori prospettive di carriera e successo professionale, ma troppo pochi studenti italiani decidono, o sono orientati a decidere dalle famiglie e dal sistema educativo, di impegnarsi in questi campi; inoltre, pur senza ricordare il retaggio storico dell'impostazione del nostro sistema dell'istruzione, non si può fare a meno di evidenziare come ancora oggi la distanza fra ciò che scuole e Università insegnano rispetto a quello che "il mondo là fuori" chiederà ai nostri

diplomati e laureati sia davvero eccessiva. Senza dubbio qualcosa è stato fatto negli scorsi anni, ma quest'area sembra una di quelle in cui il ritorno sull'investimento pubblico possa essere, per il nostro Paese, fra i più promettenti rispetto ad altre leve di politica economica.

Questa analisi vale anche nella sua azienda?

Kedrion produce farmaci derivati dal plasma umano. L'azienda raccoglie il plasma, lo trasforma in farmaci e lo distribuisce in oltre cento mercati internazionali, Usa e Italia, nell'ordine, sono i due più importanti. Le malattie curate dai nostri farmaci sono rare o molto rare, fra queste ricordo l'immunodeficienza primaria o l'emofilia. Nei Paesi, come l'Italia, nei quali per le aziende non è possibile raccogliere direttamente il plasma dai donatori, Kedrion è a servizio del Sistema sanitario nazionale per trasformare in farmaci il plasma raccolto tramite le donazioni e restituirli alle istituzioni pubbliche che gestiscono, su base regionale, la sanità.

Un buon osservatorio, dunque.

Sì. A seguito di importanti acquisizioni in Usa e di una politica commerciale espansiva, Kedrion è un buon punto di osservazione delle trasformazioni economiche e sociali degli ultimi anni, soprattutto per quanto riguarda Europa e Nord America. Per la verità, un progetto di technology transfer ci dà una vista interessante anche sulla Russia, mentre la presenza in Asia è stata sinora solo accennata.

Quale politica vede per l'Italia nel XXI secolo?

In una realtà che segue traiettorie indipendenti e apparentemente sovraordinate rispetto alle logiche tradizionali dei poteri pubblici, un "attrezzo" novecentesco come lo Stato nazione fa sempre più fatica a orientare trend globali di questa portata, e a maggior ragione farà fatica a raggiungere gli obiettivi di interesse generale che costitutivamente fanno parte di quello a cui pensiamo quando parliamo di politica.

Quindi lei è scettico?

Probabilmente, da questo punto di vista la cosa più efficiente sarà rinforzare le facoltà e l'influenza decisionale di aree e istituzioni geopolitiche omogenee come l'Europa, trasferendo loro ulteriori prerogative tradizionalmente attribuite agli Stati, soprattutto - dal mio punto di vista - quelle relative alle relazioni commerciali con altre aree del mondo - Nordamerica, Asia-Pacifico, Africa - e con gli over the top globali, che non sono soltanto quelli legati a internet e al mondo digitale.

Matteo Marzotto

Vicepresidente Esecutivo ITALIAN EXHIBITION GROUP

Come vedo l'Italia? La mia risposta è semplice. Per me il Paese ha avuto momenti complessi e immeritati. Il populismo e l'ingiustizia sono uno strumento contundente, ma anche il segnale che oggi arrivano al pettine gravi nodi, come l'impoverimento culturale e l'indebitamento iniziati negli anni Settanta. E poi la burocrazia, l'inefficienza, la corruzione che imperano come se non ci fosse un domani. Detto questo, i singoli continuano a essere eccellenti anche se fanno sempre più fatica a districarsi fra norme, complessità e inefficienze. Ho fatto una ricerca in proposito.

Su che cosa?

Sulle norme, ne abbiamo 220mila. Circa il 35 per cento in più di Paesi di ceppo latino simili a noi, come la Spagna. In Francia, poi, sono solo 80mila.

E allora perché si continua a vivere in Italia?

Le ragioni sono molteplici. Il territorio, la storia, la bellezza, gli affetti. Poi siamo italiani, dove dovremmo vivere? Però le difficoltà aumentano e se la crisi ha colpito soprattutto i più deboli, tutti ci siamo fatti trovare impreparati.

Com'è successo?

Perché siamo senza riforme, manca un rinnovamento del sistema finanziario, non abbiamo costruito una cultura digitale. E soprattutto abbiamo un debito enorme.

Lei avrebbe potuto andarsene in ogni momento.

Sì ma io ho 50 anni, amo l'Italia, che è il mio Paese, anche se ogni tanto sono a disagio.

Perché?

Ci mettiamo nei guai da soli. Guardi il degrado che sta investendo Roma, la città dove sono nato.

Lei non solo non se n'è andato, ma si è messo a disposizione. Non tutti lo hanno fatto, nella sua posizione.

Io ci ho provato. All'Enit ho fatto un'esperienza incredibile, in ogni senso, ho provato a fare il *civil servant*. Con pochi mezzi e molti rischi, perché qui si rischia sempre di persona. Sa che quando ho fatto la fusione della Fiera di Vicenza e di Rimini sono stato insultato sulla mia moralità? Lo stesso è accaduto quando ho fatto l'associazione per la fibrosi cistica. Ho ricevuto critiche durissime, come se facessi tutto per soldi quando l'ho fatto per mia sorella e per chi ha gli stessi problemi.

Ripeto, allora perché non se ne va?

Perché penso che l'Italia abbia risorse forti e menti che danno fiducia. Infatti la fusione delle due fiere di cui le ho detto è un piccolo esempio virtuoso di quello che si potrebbe fare nel pubblico su scala più ampia.

All'Enit però le cose sono state diverse.

Il problema di base dell'Enit è che non si sa più che cosa sia. E poi ci sono cose incredibili. Non c'è un censimento degli enti che controlla, mentre c'è ancora il "territorio d'oltremare". Comunque io resto ottimista sull'Italia perché ovunque vada incontro non solo *civil servant* animati da dedizione lodevole, che servono il Paese non certo per lo stipendio del tutto inadeguato. Ma anche persone, donne straordinarie e uomini incredibili, che rendono speciale il Paese. È una foresta che cresce.

Della politica che cosa pensa?

È preoccupante il suo declino. Nella nostra élite ci sono persone capaci, ma se le nostre pratiche sono rappresentate dalla politica, non ci siamo.

Dove nasce tutto?

Le cause sono sempre complesse, variegata, mai del tutto riconducibili a un unico fattore. Però credo che il Sessantotto sia stato un punto di non ritorno. Ha appiattito il merito ed esaltato la mediocrità. Invece bisogna decidere ogni giorno di vivere. E non di sopravvivere.

Che cosa vuol dire vivere?

Vivere è combattere pacificamente, per costruire un mondo migliore. Vivere è pregare per il bene di tutti, appartenere a un luogo e conquistare la libertà. Vorrei essere nel mio piccolo un costruttore di bene, per questo credo che non dire la verità, omettere, mestare nel torbido sia sbagliato. Non porta a niente di buono, non costruisce niente.

Lei sembra sempre felice, ottimista. Anche quando parla di cose spiacevoli. È bello.

Io sono un fervente cristiano e questo mi dà forza. Credo che si debba difendere la propria cultura, pronti ad avere delusioni ma convinti col sorriso che il bene vinca. Soprattutto in un Paese come l'Italia.

Come è l'Italia?

Noi siamo benedetti da Dio perché il nostro ambiente è dato da Dio. Il territorio invece dipende da noi, dal nostro intervento. L'Italia ha un panorama unico al mondo, che dimostra la benevolenza di Dio, ideale per l'antropizzazione. Da lì in poi quello che è successo dipende da noi. Questa è la democrazia.

Forse la California è meno bella, ma ha la Silicon Valley.

Ma bisogna farla qua, la Silicon Valley. Perché in America c'è il cuore della tecnologia ma anche l'elemosina per strada. Questo non è accettabile, perché la misericordia non è un concetto religioso ma una parte fondamentale di quel decoro che deve essere una dotazione minima di un Paese civile. Per questo penso che il declino di Roma non sia inevitabile o un fatto umano ma un fatto politico, non è sfortuna ma responsabilità. Proprio come la scuola, dove i bambini oggi si sentono in difficoltà se non hanno un telefonino. E se tornano a casa con un brutto volto i genitori se la rifanno con gli insegnanti. Ma le sembra possibile?

Molti vengono in Italia dall'estero. La maggior parte dal mare, scampando a esperienze atroci. E gli italiani non sono molto misericordiosi, con loro.

Altro che poco misericordiosi, gli italiani non li vogliono. Al tempo stesso, non vogliono fare i lavori che, invece, chi arriva è felice di fare. Queste due cose però non stanno assieme, ci vuole poco a capirlo. Come non ci vuole molto per capire che all'inizio del percorso professionale non puoi avere la segretaria e il posto fisso. Soprattutto oggi.

Torniamo alla democrazia. Se fosse il primo ministro che cosa farebbe?

Non è semplice. Di certo mi concentrerei sull'ambiente, le tematiche dell'energia, del welfare e delle migrazioni, che sono destinate a diventare preponderanti. In generale non metterei mai temi complessi e tecnici a referendum. E poi vorrei semplificare il sistema, che produce costi che vengono scaricati su chi fa il mio lavoro ma anche su chi fa l'impiegato. Un italiano nasce con l'avvocato, il fiscalista, il notaio, non si può muovere senza professionisti. Però, ripeto, il Paese è quasi tutto bello, ha un clima straordinario, una storia, una tradizione eccelsa.

Ma tutto questo basta con la vita quotidiana?

No, non basta, ma la bellezza è un aspetto importantissimo e spesso sottovalutato, che fa la differenza con l'estero. E lo sa bene chi all'estero è andato a vivere. In ogni caso il tempo è galantuomo e sono certo che ci sarà un nuovo Rinascimento. Anche se forse non per noi ma per le generazioni future.

Antonino Mattarella

Managing Director Merrill Lynch Italia

Milano? Dopo sedici anni oltre confine è di piacevole sorpresa. La città rispetto a quella dei primi anni Duemila trasmette ottime sensazioni. Anche allora viveva una stagione di crescita, ma con un focus concentrato quasi solo nella sfera dell'agire economico. Oggi il modello, senza perder di vista la dimensione del fare, si è allargato: accanto alla moda e al design, vere eccellenze internazionali che richiamano appassionati e addetti ai lavori da tutto il mondo, si è sviluppata una vocazione turistica alimentata tra l'altro da un'offerta culturale di livello internazionale: le mostre, le varie fondazioni d'arte, il connubio tra i grandi creativi della moda e le iniziative che animano una città che è un polo universitario sempre più importante, ormai ben inserito nell'élite delle grandi scuole internazionali. Non mi stupisce il boom del turismo vista la vivacità della città che, fatte le dovute proporzioni, mi sembra in grado di competere con Londra. Semmai Milano dovrebbe fare un salto di qualità sul verde pubblico, un campo in cui la Gran Bretagna vanta una cultura urbana profonda e ben radicata. Purtroppo, però, non posso dire la stessa cosa della mia città, Roma: Non si può non essere colpiti dall'involuzione della Capitale, una deriva che lascia attoniti e minaccia di danneggiare l'immagine dell'intero Paese, impegnato a crescere, con buoni risultati, nell'export e ad accrescere l'appeal del turismo. Un fenomeno positivo che non riguarda solo il Nord, ma si sta espandendo a macchia di leopardo in un Paese, che resta un sistema a diverse velocità.

Quali sono le criticità più evidenti dal suo punto di vista?

Il tallone d'Achille rischia di essere la classe dirigente. Una volta c'era, oggi si ha talvolta la sensazione che sia evanescente, se non svanita del tutto.

A che cosa attribuire questa involuzione?

Francamente è difficile darsi una spiegazione anche perché gli italiani all'estero continuano a eccellere in molti campi. Da noi in Bank of America Merrill Lynch non pochi italiani ricoprono responsabilità importanti a livello globale e, come spesso succede nella finanza, sono fra i manager migliori. Lo stesso vale per gli imprenditori, spesso sono straordinari, capaci di imporsi sui mercati con prodotti d'eccellenza, ammirati e copiati. Ma queste virtù non sono sufficienti a fare una classe dirigente, che invece dovrebbe essere capace di trasferire il sapere, l'eccellenza, alla società. Questo lo si coglie se si vive per un po' all'estero, anche senza occuparsi di finanza.

Fino a pochi anni fa la finanza aveva molto appeal, era una delle chiavi della società e attirava risorse umane di alta qualità. Era appealing, era sexy, era soft power e hard power. Poi qualcosa è accaduto. Secondo lei oggi la finanza ha la stessa centralità che aveva nel passato?

Il settore è molto maturato dopo le avventure e le sventure attraversate negli anni di crisi. Oggi la finanza risponde a regole molto più stringenti, con un'attenzione costante per il dettaglio e al contesto globale e geopolitico nel quale vanno applicate le regole. In ogni caso occorre sempre tenere presente il principio che la finanza aiuta lo sviluppo, non è lo sviluppo.

Sembrava invece che lo fosse.

Quindici anni fa il mondo cresceva con più velocità e quindi il sostegno finanziario aveva maggiore importanza. Questo ha portato la finanza a svilupparsi rapidamente a livello globale e molti soggetti a operare in varie filiere del settore ma senza avere le competenze necessarie. Oggi si sta tornando a una visione più sana e tradizionale: è un settore fondamentale ma che non può né deve rappresentare il tutto. Un campo di attività che richiede in ogni sua area professionalità solide, non improvvisate. Per fortuna.

Se fosse il presidente del Consiglio su cosa investirebbe la legislatura?

Il punto chiave su cui focalizzarsi è l'amministrazione della giustizia. Per attirare investimenti dall'estero e così come per incentivare società e cittadini Italiani a investire occorre che il diritto sia certo, nei modi e nei tempi. Altrimenti si mette in discussione l'equità. Inoltre, credo sia necessario

sviluppare le infrastrutture. In realtà negli ultimi tempi sono stati fatti grossi investimenti, penso all'alta velocità, agli aeroporti e all'espansione della metropolitana di Milano, che rispetto a quella di Londra è più moderna e permette di usare il telefono e internet...

Quindi lo Stato come volano di sviluppo.

Sì, la politica non crea lavoro ma le condizioni affinché si crei. La politica sviluppa la certezza del diritto, con la quale non solo c'è equità e giustizia ma arrivano anche fondi.

Ultimo punto?

Rivedrei drasticamente il costo del lavoro per le aziende. Assumere una persona costa più del doppio dello stipendio e questo non è sostenibile. Quantomeno se vogliamo competere con gli altri Paesi europei.

Ci riusciremo?

Oggi le dinamiche sono globali, quindi è molto complicato. Gli italiani però hanno una marcia in più e sono capaci di tutto.

Jacopo Mazzei

Cofondatore e CEO di RDM Real Estate

A livello internazionale l'Italia gode di una considerazione in termini di imprese e valori molto maggiore di quello che si pensi. C'è una grande storia, c'è il fattore creatività, c'è l'originalità. Per la politica invece il livello di considerazione scende. Recentemente Matteo Renzi ci aveva provato, ha cambiato marcia per quanto riguarda il ruolo della politica e le relazioni internazionali poi però ci siamo fermati.

Perché?

Perché Renzi ha cercato delle riforme ambiziose e difficili come quella costituzionale, con l'idea che l'Italia stia cercando seriamente un cambiamento. Tutto questo senza fare i conti con un Paese che alla fine è profondamente conservatore e restio ai cambiamenti, dove scelte come la personalizzazione del referendum e l'idea di mandare a casa buona parte della classe politica sono risultate evidentemente perdenti. In un Paese poi dove si perdona tutto tranne il successo.

Renzi tornerà?

Sarà dura ma penso che avrà un'altra chance per lui e per l'Italia. Abbiamo bruciato un progetto e un sistema elettorale, ma l'approdo al proporzionale lascia ampi spazi ai politici di qualità.

Perché siamo così?

Secondo me per l'incapacità del Paese di mettere in linea le priorità e non i conflitti e le gelosie. Penso all'aeroporto di Firenze, all'ovvietà di un progetto fondamentale per il territorio che da trent'anni è prigioniero di un gioco dove i comuni limitrofi vedono Firenze come un nemico. Con l'arrivo di Renzi le condizioni c'erano tutte: un socio straniero, che porta 200 milioni di investimenti, una gestione in mano a dei professionisti e finalmente un cambio di orientamento della Regione. Finalmente le cose sembrano andare avanti e forse, con tre decenni anni di ritardo, faremo quello che qualsiasi Paese del mondo ha fatto senza polemiche e senza nemmeno porsi il dubbio.

Perché?

Animus, conflittualità innata nell'animo dei toscani.

Siamo ancora a Guicciardini. E ci comportiamo come suggeriva Machiavelli.

Per esempio in Francia la definizione nei terroir risale a Napoleone III. Noi invece stiamo ancora discutendo se cambiare il disciplinare del Brunello o come definire i confini tra Chianti e Chianti classico. Purtroppo siamo messi così.

Però in Francia c'è una struttura di leggi che lo permette, da noi no.

La Francia nasce come Paese sovrano mentre noi non abbiamo una vera identità nazionale. Abbiamo anche trasferito i poteri alle Regioni e ai Comuni per cui un gruppo di duecento persone può bloccare un progetto da un miliardo di indotto che crea duemila posti di lavoro. Non può essere diversamente quando non c'è un solido potere centrale, una burocrazia funzionante. Prevalenza di rancori, che impediscono di avere un sistema rispettoso della democrazia e dei veri interessi del Paese.

Siamo ancora al medioevo dei comuni?

In realtà siamo ancora oggi un insieme di belle storie, tradizioni locali e regionali che non si sono però integrate in una visione nazionale.

Come vede il sistema finanziario?

Per molti anni ha contribuito allo sviluppo del Paese creando posti di lavoro e assistendo famiglie ed imprese. Ma la banca, è un'azienda o un common good? A Firenze la prima banca locale è stata originariamente creata da famiglie che hanno dato vita a un modello di straordinario valore storico e che ha dato un grande contributo allo sviluppo del territorio.

Oggi il sistema bancario è molto criticato. Non solo in Toscana.

Sono critiche abbastanza ingiuste salvo per casi specifici che derivano da management e clientele non trasparenti. Inoltre tutti i Governi dell'ultimo periodo hanno tardato a intervenire su situazioni

complesse come Mps, sottovalutando i problemi per non dare la sensazione di un sistema bancario in difficoltà e quando l'intervento si è reso necessario forse era un po' tardi. Il problema però è anche un altro.

Quale?

Il sistema si è trovato zavorrato da un enorme quantità di crediti non performing legati alla lunghissima crisi senza possibilità di gestire un recupero dei crediti con criteri di trasparenza e velocità poiché il nostro sistema legislativo non lo consente, quindi questo fattore di debolezza rispetto ad altri Paesi europei ha penalizzato il sistema bancario italiano. Peraltro ci sono banche italiane che sono tra le prime d'Europa e che sono molto ben proporzionate sia a livello di patrimonio che a livello di capacità operativa. Intesa è sicuramente una delle prime banche europee anche se molto focalizzata sull'Italia mentre Unicredit è la banca più internazionale tra le banche italiane.

Che cosa pensa della scuola italiana?

Tema difficile. La scuola non è così male ma basata su criteri di insegnamento abbastanza datati. Renzi ci ha provato con la riforma della buona scuola stabilizzando circa 300mila precari salvo, gentilmente, trovarsi tutta la scuola contro. Sicuramente una riforma perfettibile ma rimane il mistero sul perché sia stata accolta così male, una conferma che nel Paese esiste uno scarso senso dello Stato che porta a considerare il lavoro pubblico come un diritto acquisito e non come una professione dove potersi esprimere al meglio delle proprie capacità.

È un problema che affonda nel senso civico?

Direi della sua carenza. E come spesso si dice «il merito vale ma solo per i miei figli» o «le tasse si devono pagare ma specialmente le devono pagare gli altri».

Dia almeno una speranza.

I Millennials. Mi sembra che incarnino l'energia e la consapevolezza delle nuove generazioni globali. Sono molto capaci, hanno una vision internazionale e sanno che è tutto da ricostruire, che non hanno rendite di posizione.

Meno male.

A fronte di questo il 40 per cento di disoccupazione giovanile non ha senso in un Paese dove gli extracomunitari crescono, aprono partite Iva e aziende che ce la fanno e soprattutto fanno molti figli lavorando in settori in cui gli italiani non vogliono lavorare. Morale anche da noi se si ha veramente voglia di lavorare nove volte su dieci si trova una soluzione.

Anche noi andiamo all'estero. Poeti, navigatori, santi ma soprattutto emigranti.

Certo, e all'estero ci distinguiamo. Dimostriamo di essere straordinariamente capaci di equilibrio, relazioni, competenza e leadership senza arroganza. Pensi che all'estero gli italiani sono famosi per la capacità di fare team, e di gestire gli uomini. Un paradosso, non trova?

Il Paese ce la può fare?

Ancora per un po' credo di sì, ma non c'è molto tempo. La complessità del mondo intorno a noi rende la nostra instabilità politica e istituzionale un elemento di grande debolezza. Il quadro politico estero, con la Russia forte protagonista, la Germania che affronta una fase delicata a causa delle ultime elezioni, la Cina che si afferma come potenza globale con una visione a 50 anni, mentre l'America di Trump sempre più focalizzata su problemi solo interni, come già del resto quella di Obama, non riesce a più a porsi come leader del mondo occidentale. È una fase estremamente delicata quella che i prossimi leader italiani si troveranno ad affrontare.

Si parla di nuovo di Europa a due velocità.

Io sono d'accordo, a condizione che si riformi la fiscalità e si strutturi in modo equilibrato dando vita ad una vera politica estera. Fino ad oggi chi ha beneficiato dell'Euro è stata essenzialmente la Germania che ha enormemente migliorato la sua capacità di esportazione utilizzando la moneta comune e il suo vantaggio di cambio sul Dollaro.

Per fortuna c'è Mario Draghi.

Concordo assolutamente. Ha svolto un ruolo fondamentale per salvare l'Europa e l'Euro. Non escluderei un suo ritorno in Italia, magari Presidente della Repubblica italiana.

Parlava del prossimo presidente del Consiglio. Se fosse chiamato a fare il suo consigliere, che cosa metterebbe sul tavolo?

Consiglierei di insistere sulla riforma fiscale. Il primo elemento per essere attrattivi a livello internazionale è il fisco, materia che a parte Matteo Renzi nell'ultimo Governo nessuno ha mai provato a trattare. La tassazione reale in Italia è al 65-70 per cento. Un vero disincentivo a investire. Oltre a questo mancano certezze sulle normative ed una visione di lungo termine.

Dopo il fisco?

La giustizia. L'incertezza del diritto è uno dei maggiori deterrenti sia sulla credibilità che sull'appealing degli investimenti stranieri. In questo modo si crea un ambiente complicato e ostile per l'impresa che produce generazioni di imprenditori dominati dal pessimismo, che non lavorano per trovare opportunità, ma si scontrano con un ambiente economico sostanzialmente ostile all'impresa stessa.

Lei viene da una famiglia di grande tradizione agricola. È un settore che affronterebbe?

Ci sarebbe molto da dire ma prima di tutto riformerei la politica agricola europea che ha consegnato alle multinazionali il controllo delle principali produzioni, marginalizzando l'agricoltura italiana che, tolte alcune produzioni di pregio, sopravvive soltanto grazie a contributi. Occorrerebbe una grande opera di revisione che colleghi il settore al turismo e alla tutela del nostro bellissimo territorio.

Come concluderebbe questa intervista?

Direi che le difficoltà sono tante ma ce la possiamo ancora fare perché le nuove generazioni danno grandi speranze. A livello pubblico lavorerei sulle infrastrutture e cercherei di rinforzare un sistema di capitali che possa proiettare la piccola e media impresa italiana con maggior forza nel terzo millennio.

Marco Mazzucchelli

Managing Director Juluis Bear

Come si vede il nostro Paese da Zurigo?

Sono molto più fiducioso di quanto non lo sia l'opinione comune riguardo alla capacità competitiva dell'Italia. È vero che in nessun dei grandi settori strategici riusciamo ad esprimere player dominanti a livello globale, tuttavia disponiamo di realtà aziendali di eccellenza in molte nicchie a alto valore aggiunto. E se alcune di queste passano a una proprietà straniera perché l'imprenditore non se la sente di investire, forse non dobbiamo rammaricarci se vogliamo dare un futuro più certo alle nostre competenze distintive

«Dove c'è molta luce l'ombra è più nera», diceva Goethe.

Non sbagliava. Infatti l'Italia, nonostante le eccellenze, si rivela largamente carente sui grandi temi internazionali. Cito un solo esempio a riguardo: nella Conferenza sulla sicurezza svoltasi a Monaco di Baviera nel febbraio 2017 l'Italia è stata di fatto assente. In un momento in cui l'intero assetto politico-economico mondiale viene messo in discussione, cosa può essere più importante di un summit globale sul futuro dell'ordine internazionale? Eppure l'Italia non c'era.

E dove era, l'Italia?

Non lo deve domandare a me. Forse era troppo concentrata sulle beghe della sua politica interna. Forse pensa di poter fare a meno del resto del mondo. Forse, e più probabilmente, non ha niente da dire. «L'Italia è così eccentrica da finire spesso fuori dalla cornice».

Come vede il ruolo la finanza oggi, a quasi un decennio dalla grande crisi, lei che negli anni Novanta era stato uno degli enfant prodige?

La finanza è il sistema operativo della società moderna, in quanto tutti i regimi capitalistici, compreso quello cinese, sono basati sul debito. Ma se davvero la conoscenza è potere, allora la finanza ha dimostrato di avere assai poca della prima e temo quindi anche del secondo.

Perché?

Il fallimento di Lehman Brothers non era stato previsto dalla super-élite finanziaria, ma interconnessioni del sistema avevano raggiunto un tale grado di complessità e di rischio che i *circuit breakers* di sicurezza, i meccanismi convenzionali di stabilizzazione automatica non sono bastati a metterlo in protezione.

Per questo è derivata la sua rottura strutturale...

È così. Un "Minsky Moment" perfetto, come teorizzato dal padre della Financial instability hypothesis, Hyman Minsky per l'appunto.

Lei come la vede? È d'accordo?

Personalmente individuo in quell'episodio il vero momento di discontinuità, il regime-change che ha portato nei sette, otto anni successivi, a un nuovo ordine mondiale, non solo economico-finanziario ma anche geopolitico, manifestatosi poi in modo inconfutabile nel 2016, un anno che ricorderemo molto a lungo.

Perché lo ricorderemo a lungo?

Provo a spiegarmi. Il prezzo pagato dalla grande finanza privata per salvaguardare i propri interessi personali è stato elevatissimo: un ridimensionamento drammatico delle proprie facoltà di autodeterminazione e autoregolamentazione, una sorta di delegittimazione esplicita. Credo sia difficile sottostimare quanto drastico sia stato il cambio di regime di supervisione regolamentare prudenziale post-crisi finanziaria.

Allude alla severità del regime Basilea III?

Non solo. Non si tratta soltanto d'intensità e severità della regolamentazione in materia di capitale, liquidità, funding, rischi. Si tratta, altresì, dell'intrusività persistente e capillare che i supervisori hanno imposto sulla condotta dei propri vigilati.

È un cambio di paradigma, a tutti gli effetti, quindi?

A tutti gli effetti. Nel mondo post-Lehman le banche centrali ed i regolatori prudenziali diventano “the only game in town”. E con l’obiettivo di debellare l’instabilità sistemica “what every it takes”. Questi soggetti sperimentano così presto forme sempre meno convenzionali di governo della moneta e del sistema finanziario.

E il ruolo delle banche centrali è diventato questo?

Alle banche centrali va dato il merito di avere raggiunto questo obiettivo: la stabilità finanziaria aggregata è in larga parte acquisita al punto che possiamo ragionevolmente affermare che oggi una replica del 2008 sarebbe di fatto impossibile.

Perché è impossibile?

Soprattutto perché non sarebbe più consentito a nessun operatore di agire come nel passato, cioè in modo individualmente coerente con la massimizzazione della propria funzione di utilità, ma sistemicamente destabilizzante in virtù delle interconnessioni nelle posizioni di rischio tra operatori.

Oggi però si critica molto la capacità di incidere sulla crescita attraverso politiche monetarie.

Frequente il tema. Molti rilievi sono stati mossi al riguardo della limitata incisività delle politiche monetarie nello stimolare la crescita economica ma si tratta a mio avviso di una critica ingiusta. Non possiamo sapere di per certo dove ci troveremmo oggi in assenza di quelle politiche non convenzionali ma credo che l’ipotesi più verosimile è che ci saremmo avvitati in una spirale recessiva e deflazionistica, in una nuova Grande depressione.

Non c’è niente, dunque, da addebitare alle banche centrali?

Forse quello che non hanno compreso per tempo è che la loro supplenza ha finito per togliere le proverbiali castagne dal fuoco ai governi, alla politica, esimendoli dal prendere quelle difficili decisioni di politica fiscale, di stabilizzazione sociale, di redistribuzione del reddito rese più urgenti dalla crisi.

Però il quantitative easing non ha certo aiutato a riequilibrare lo status sociale. O no?

Purtroppo è così. Alimentando la ripresa dei prezzi delle attività finanziarie, l’effetto placebo della liquidità illimitata e soprattutto del quantitative easing ha certamente contribuito a esacerbare le disparità sociali negli standard economici, a loro volte origine del disenfranchisement delle classi medie e inferiori, del malcontento su cui hanno avuto buon gioco le sirene populistiche-protezionistiche-xenofobe.

Allora rifaccio la domanda in un altro modo. Sono finiti i “15 minuti di gloria” delle banche centrali?

A mio avviso sì, la battaglia contro il “rischio sistemico”, combattuta a colpi di quantitative easing e tassi negativi, è ormai conclusa vittoriosamente da oltre un anno. Serve ora un passo indietro di regolatori e banche centrali in un contesto in cui la politica si è ripresa la centralità che le spetta.

Sul ritorno della politica non sarei così sicuro...

Perché? È un fatto che nel 2016 il rischio sistemico abbia passato il testimone al rischio politico, una tipologia di rischio praticamente ingestibile per gli agenti economici in quanto per sua natura non prevedibile e ancor meno influenzabile.

Un po’ come se tutti i mercati diventassero “emergenti”?

Sì, nel senso che il rischio-Paese e la sua economia politica tornano al centro delle decisioni d’investimento.

In questo contesto come si posizionano le élite economiche e finanziarie?

La loro profonda autoreferenzialità, questa è divenuta il loro principale tallone d’Achille. Al Wef o alle riunioni del Fondo monetario si ritrova regolarmente una ristretta coorte di soggetti troppo simili tra loro, troppo poco “diversi” nel genere, nella formazione, nei modelli di pensiero e di comportamento per essere davvero rappresentativi della società allargata.

Deboli di soft power insomma.

Assolutamente. Eppure, al contempo inebriati dalla presunzione di comprendere tutto, di saper gestire le complessità decisionali, di poter influenzare le grandi variabili di riferimento...

Infatti nessuna di queste élite immaginava la Brexit...

Non solo la Brexit, ma tutti gli eventi del 2016, dal referendum alle elezioni americane sono state delle sveglie fragorose per queste élite: non solo per gli esiti inattesi, però, ma anche per la palese inadeguatezza dei modelli sistemici top-down universalmente utilizzati per le analisi di scenario e la gestione dei rischi. Per dirla con Andy Haldane, capo economista della Bank of England, abbiamo vissuto un monumentale “Michael Fish Moment”.

Mi scusi, chi è Michael Fish?

Il famigerato meteorologo britannico che davanti a milioni di telespettatori escluse categoricamente il rischio di un uragano sul sud dell’Inghilterra nell’autunno del 1987. Puntualmente verificatosi invece il giorno successivo, ovviamente.

E qui si torna al soft power.

Esatto, ma non solo. Si avverte diffusamente la necessità di sviluppare nuove metodologie di valutazione e previsione che diano maggior peso alle variabili sociali, agli *animal spirit*, alla *narrative economic* dei social media.

Sostituiamo il Pil con l’indice della felicità?

Mettiamola così: si avverte ovunque sempre più l’importanza di de-enfatizzare le variabili macroeconomiche, per dare centralità agli indicatori più micro di aree metropolitane, di “città Stato” come Milano, di singole comunità anche virtuali al fine di cogliere sin dall’origine i nuovi trend, le nuove forze trasversali nell’economia e nella società.

Come anticipare quello che verrà?

Non so rispondere perché non ho la sfera di cristallo. Oggi sicuramente per provare a capire il futuro occorre incorporare altre variabili, come l’educazione, la cultura, la diversità, la capacità d’ingaggio e di *soft power*.

E l’educazione delle élite?

Anche nel sistema educativo in generale occorre un approccio interdisciplinare e pluriculturale, che coniughi umanesimo, scienza e intelligenza artificiale. Ma sulla scuola mi permetto di suggerire al legislatore una modesta proposta....

La prego.

Rivalorizzare l’apprendistato. In Svizzera e Germania il sistema dell’apprendistato “vocazionale” non solo è efficiente, ma premia gli studenti di tutti i gradi dando la stessa dignità sociale all’idraulico come al medico. Se questo lo avessimo in Italia ci troveremmo una società più equa e tollerante.

In fondo lei è ottimista. O mi sbaglio?

In generale lo sono da almeno due o tre anni. Il fatto nuovo degli ultimi dodici mesi, si respira un clima più positivo. L’attesa normalizzazione nella politica monetaria, il passaggio di testimone alla politica fiscale, la “peak regulation”, i recuperi di efficienza, il miglioramento nella qualità degli attivi sono tutti ingredienti essenziali al fine di un miglioramento delle aspettative di ritorno sul capitale bancario. Anche in Italia, seppur tardivamente il backstop pubblico per Monte dei Paschi e la liquidazione delle Banche Venete hanno segnato il punto di inversione.

Non si tornerà più a ballare insomma?

(Sorridente). Sa chi lo disse?

Fred Astaire?

No, Sandy Weil di Citigroup, nel 2007. Io non condivido la posizione di chi teme che il sistema possa allegramente ritornare a ballare finché la musica si ferma. Le contromisure individuali e di sistema rendono il contesto di riferimento radicalmente mutato rispetto a dieci anni fa. E soprattutto il sistema bancario mondiale fa perno su un capitale di vigilanza di tre trilioni di dollari, il doppio nella quantità e un multiplo ancor superiore nella qualità rispetto a quello di inizio decennio.

Beh, mi sembra più che ottimista.

Aspetti. Il vero nodo cruciale è la sostenibilità delle banche nel medio-lungo termine, avendo esse perso la centralità nel sistema economico. Le banche erano in passato il punto di riferimento fiduciario per informazioni, contatti, previsioni, consulenze e questo le rendeva il perno dell'intermediazione finanziaria. La loro profonda perdita di credibilità e l'evoluzione dirompente della tecnologia digitale hanno minato questa funzione in modo forse irreparabile.

E la politica di cost cutting? Non riporterà uno dei valori fondamentali del soft power, l'accountability?

Non basterà certo il cost-cutting per far riacquisire alle banche un ruolo primario. Devono piuttosto cambiare pelle, dare credito a nuove iniziative anche in assenza di piene garanzie reali, introdurre all'E-commerce le piccole aziende mediante sistemi di pagamento più accessibili, sviluppare servizi finanziari abordabili per una platea più vasta di utenti: in altre parole devono "ridurre le distanze" per tornare a svolgere un ruolo fiduciario di stewardship di accompagnamento. Ma soprattutto c'è il tema dell'equità.

In senso sociale e comunitario?

Certamente. Solo con una potente dose di lungimiranza, solo assumendosi la responsabilità di contribuire alla creazione di un sistema economico socialmente più equo e sostenibile, solo reinventandosi in questo modo le banche e la finanza potranno tornare ad avere un ruolo centrale nella società del futuro, altrimenti sono destinate ad appassire come un vecchio club inglese, forse esclusivo ma certo assai poco influente e rappresentativo. E soprattutto dove le donne non sono ammesse!

A proposito di donne. Una leadership al femminile in Italia come la vedrebbe?

Sarebbe fantastico. È quello che mi auguro da tempo e la situazione è matura. Occorre una rappresentatività più ampia, capace di intercettare lo spirito del tempo, uscendo dallo schema di Renzi, Berlusconi, Grillo. La verità è che occorrerebbe una candidatura nuova, emersa dalla società civile, non omologabile, esperta di innovazione, di economia digitale, di governance delle complessità nel mondo reale. Io penso a una donna, perché una donna saprebbe interpretare questo cambio di paradigma, in quanto più capace degli uomini di lavorare sul *soft power* intercettando prima di tutto i millennials. Ma soprattutto una donna sarebbe fondamentale perché più capace di parlare al cuore, che è davvero il Paese "più devastato".

Rispetto al digitale come vede il nostro Paese?

Non lo vedo. La supremazia statunitense su tecnologia digitale e intelligenza artificiale temo sia ormai difficilmente reversibile.

A proposito di mondo anglosassone. Cosa pensa dei recenti cambiamenti?

Stati Uniti e Regno Unito occupano già oggi le prime posizioni tra i Paesi occidentali in termini di disuguaglianza sociale e la loro svolta politica verso protezionismo e chiusura all'immigrazione non faranno che esacerbare il fenomeno. E forse proprio qui sta l'antidoto europeo contro il populismo: gli ammortizzatori sociali e il welfare state inclusivo rappresentano il vero spirito di solidarietà dell'Europa, conferendole una stabilità sociopolitica di fondo molto superiore a quanta gliene attribuiscono commentatori ed esperti. Come ogni anno dal 2008, molti prevedevano che anche il 2017 avrebbe portato al collasso dell'Euro. Una previsione rivelatasi ancora una volta fallace.

Proviamo una sintesi finale.

La finanza sembra vicina a chiudere il ciclo della sua centralità e potrebbe doversi accontentare di un posto in seconda fila per una o due generazioni. Tuttavia per ora le banche stanno meglio, anche in Italia, e questo a mio avviso aprirà un importante ciclo di consolidamento del settore.

È quindi uno scenario dove tutto è chiaro.

Magari! Forse è chiaro chi perderà ma almeno a livello europeo non è ancora ovvio il vincitore. Credo lo sarà chi saprà superare le logiche dei poteri forti tradizionali, ed interpretare quello del *soft power*, della cultura digitale, della inclusione e dei nuovi lifestyle.

Beh, almeno su lifestyle l'Italia se la gioca?

Certamente sì, se parliamo di nutrizione, di wellness, di qualità della vita, mentre sono più perplesso riguardo al lusso. Non c'è bisogno di citare Airbnb e Uber per capire che sempre più il vero lusso non è possedere tanto ma vivere tante esperienze diverse. In Occidente ci sono volute due generazioni per capirlo, in Cina è bastato un quinquennio. *Less is more* sarà a mio avviso la regola aurea della società del futuro.

Cristina Messa

RETTORE UNIVERSITÀ DEGLI STUDI MILANO BICOCCA

L'Italia è un Paese ricco di potenzialità e dinamicità, ma oggi sta attraversando un momento complicato che per me corrisponde a una crisi di fiducia, che resta la base e forse il senso ultimo del *soft power*. A ciò si aggiunge il problema della disomogeneità delle Regioni, sempre più diverse e più lontane, anche quelle che solo pochi anni fa risultavano vicine. E in ultimo c'è della retorica: un Paese che dice di puntare sui giovani, ma fa fatica a farlo davvero, salvo poi chiedergli di pagare il conto, naturalmente.

Contraddizioni. Perché non si riesce a risolverle?

Mancano gli investimenti e una politica di obiettivi e mezzi. Servono nuove professioni per una nuova era economica. Per realizzarla occorrono visioni, strategie, relazione tra ricerca e imprese. E mezzi economici. Un vero peccato.

Peccato?

Sì, perché se si recuperasse il senso sociale di una collettività, l'Italia e la sua cultura sarebbero estremamente adeguate all'epoca digitale che stiamo vivendo. Al di là delle infrastrutture, infatti, su cui si sta lavorando, la cultura italiana unisce l'umanesimo e la scienza in una formula unica che soprattutto oggi si esprime nella ricerca nel campo Steam (Science, technology, engineering, the arts and mathematics).

Ma allora perché abbiamo tutti questi problemi a livello internazionale, anche nella ricerca scientifica?

Per lo stesso motivo che ho detto prima a proposito dei giovani. Non si investe quanto si dovrebbe, e soprattutto non si è investito negli ultimi dieci anni, come invece è stato fatto in Germania, Francia e Inghilterra, per rimanere ai Paesi europei nostri competitor.

È una responsabilità politica?

Sì, senza dubbio, ma la politica non è la sola responsabile perché i politici li scelgono i cittadini. In ogni caso la politica italiana punta troppo al breve termine, a differenza di quanto accade in altri Paesi. Tutti i Paesi dove la differenza tra Stato e Governo è molto precisa e non si fa confusione. Di nuovo, però, la politica e gli elettori non sono i soli responsabili, ci sono molteplici fattori in campo, tra i quali anche il mondo dell'impresa, spesso mediopiccola, che fatica a sostenere con maggiore forza ricerca e innovazione.

Però spesso la piccola impresa è vittima della burocrazia.

È vero, questo è un tema, come lo è la vischiosità della politica con l'apparato amministrativo che invece dovrebbe essere più autonomo. In ogni caso però sono tutti i fattori che concorrono.

In Italia l'industria ha fatto per lungo tempo anche identità. Quello che ci definisce nel soft power all'estero.

Il rapporto degli italiani con l'estero è complicato. Per noi l'estero è sempre meglio, anche se lo conosciamo poco. Questo dipende dal fatto che siamo una nazione relativamente giovane e soprattutto che la nostra identità è messa a rischio dalle differenze tra le Regioni, velocissime in pochi casi, ferme in molti altri, lente in altri ancora.

Anche alcuni mercati sono perduti, come l'informatica.

No, secondo me l'informatica non è perduta, sta recuperando. Occorre, però, il contesto e, quindi, si torna al ruolo della politica e del mondo industriale.

La scuola va bene?

Sono stata per anni una forte sostenitrice del nostro modello. Penso tuttavia che occorra uno sforzo maggiore sui programmi e sulla preparazione degli insegnanti. All'università spesso i colleghi passano il primo anno a recuperare le lacune delle superiori o a orientare gli studenti. Questo processo di orientamento e guida alla preparazione e alle ambizioni dello studente potrebbe essere fatto prima.

Il ministro Fedeli, al di là delle polemiche, vuole rilanciare il ruolo professionale della scuola.

Ammiro la ministra Fedeli e credo occorrono figure giovani. Un anno in più o in meno non è essenziale, mentre è indispensabile far intravedere ai ragazzi il futuro e questo può avvenire solo se i professori li rendono gradualmente, ma in modo incisivo, adulti. La cosa peggiore che potrebbe succedere sarebbe trasformare l'università in un liceo, dove continuare il *pampering*, a imboccare lo

studente anziché sviluppare il suo protagonismo da studente.

L'università italiana però un po' di pampering lo fa. O no?

Sì, in parte. L'università è molto cambiata negli ultimi trent'anni. E necessariamente il passaggio dal modello di élite a quello più inclusivo rende inevitabile un po' di *pampering*

Molti vorrebbero tornare indietro.

Io credo si possa prendere il meglio da entrambi i modelli, la ricerca di frontiera dall'università d'élite e l'apertura a chiunque abbia voglia di impegnarsi dall'università più inclusiva.

Altri propongono di distinguere tra researching e teaching.

Un no-sense. Non si possono distinguere le due attività, che sono due parti della stessa cosa. Si possono, invece, accentuare percorsi professionalizzanti, dove la ricerca è meno rilevante. Penso al settore delle lauree sanitarie, per esempio.

Perché in Italia l'élite non si misura con la politica?

La politica va distinta dai partiti. Io ho un grande rispetto della politica, meno invece della "partitica", se così posso dire. Però un dato è certo: non tutti possono fare politica, perché serve una dote: la sensibilità, ovvero il fiuto, la capacità di sentire la gente. Se hai idee e programmi ma non sai cogliere il sentimento, in politica non ce la farai. Una cosa è portare avanti un'azienda o un'istituzione, un'altra fare politica. E di bravi tecnici che non ce l'hanno fatta c'è una lunga lista.

Si parla anche di gender gap in Italia. Lei se ne è occupata molto.

Perché è un grande tema, uno dei più scottanti e cruciali. In Italia sul pensiero della differenza, sulla valorizzazione delle donne, sulla parità di genere siamo lenti, anzi lentissimi.

Però le cose sono molto cambiate negli ultimi anni. Oggi all'università le donne sono la maggioranza. E spesso hanno i voti migliori.

È vero, ma se si distinguono durante gli studi, la tendenza si rovescia con l'ingresso nel mondo del lavoro, dove le donne si tirano indietro per la famiglia. Un retaggio alimentato dai compagni che troppo spesso le fanno sentire in colpa. C'è ancora molto da fare.

Se non facesse il rettore ma fosse presidente del Consiglio su cosa investirebbe la legislatura?

Se non facessi il rettore tornerei a studiare e a fare ricerca. E accadrà, mi creda. In ogni caso, il mio primo punto sarebbe quello di definire una cabina di regia nella presidenza del Consiglio dedicata a ricerca e innovazione che sia trasversale a tutti i ministeri: dalla Salute all'Agricoltura, dall'Economia all'Ambiente. Con le attività della cabina di regia equilibrerei le differenze regionali in materia di ricerca e innovazione, innalzando le prestazioni, ma soprattutto lavorando sulle specializzazioni, sulle vocazioni e le potenzialità territoriali.

E sul lavoro?

La mia lista non è in ordine decrescente di importanza. Il lavoro ha la priorità, come la ricerca. L'agenda esiste, c'è già, ma penso che vada allargata e approfondita. Il lavoro è una vera emergenza, non solo quello giovanile. Per affrontarla e superarla bisogna investire su molti piani, senza dimenticare le pari opportunità, una delle grandi risorse sommerse che l'Italia non sa ancora di possedere.

Carlo Messina

CEO E MANAGING DIRECTOR INTESA SANPAOLO

Come vede l'Italia?

Negli ultimi due anni il dato che risulta più evidente è la crescita del Pil a un ritmo dell'uno per cento annuo: non è un dato disprezzabile se pensiamo che si tratta degli stessi livelli registrati negli anni precedenti la grande crisi. Secondo i principali osservatori economici questa tendenza proseguirà nei prossimi anni. Le esportazioni continuano a crescere, il saldo commerciale del manifatturiero ha raggiunto i cento miliardi di dollari ed è uno dei maggiori al mondo. Ci troviamo poi in una fase in cui la domanda internazionale è tornata a crescere e quella interna ha ripreso a espandersi. Come principale erogatore di credito del Paese, di questo noi di Intesa Sanpaolo possiamo dare una conferma concreta: nel 2017 puntiamo a erogare 50 miliardi di credito a medio lungo termine. Una cifra alla quale si aggiunge il plafond di cinque miliardi messo a disposizione dei territori dove saremo ancora più impegnati grazie all'acquisizione delle due Banche venete. Tutto questo non basta per rafforzare la ripresa: occorre investire molto di più sia a livello pubblico sia a livello privato. Il livello attuale degli investimenti fissi italiani è del 25 per cento inferiore a quello del 2008, mentre per la media dell'area Euro il ritardo è solo del nove per cento. Se si sommano i mancati investimenti di questi anni in Italia si raggiunge la cifra di oltre cento miliardi di euro.

Qual è il nostro vantaggio competitivo?

Abbiamo una ricchezza finanziaria e reale, accumulata con i risparmi di generazioni, che non ha eguali in Europa e che, se adeguatamente investita, potrebbe portarci molto lontano. Stiamo parlando di 4mila miliardi di euro attualmente investiti in titoli e depositi bancari e 5mila in abitazioni. Intesa Sanpaolo da sola ha una raccolta diretta e indiretta di 850 miliardi di euro, la metà del Pil. Un bacino di risorse enorme, a sostegno della crescita del Paese.

Quali sono gli asset su cui puntare in questo inizio di secolo?

Pensiamo al Mezzogiorno, una delle grandi opportunità per accelerare la crescita. Il Sud non è un deserto industriale. La perdita di potenziale produttivo accumulata con la crisi è stata rilevante ma è ancora presente un tessuto industriale molto più diffuso e forte di quanto comunemente si pensi. Diverse sono le realtà produttive - automotive, aerospazio, agroalimentare, moda, farmaceutico - in cui il meridione d'Italia dimostra di saper produrre, innovare ed esportare. Il Mezzogiorno può diventare poi la piattaforma logisticamarittima dell'intera industria italiana e una delle principali dell'Europa, a patto che si investa con determinazione su infrastrutture quali porti, retroporti, collegamenti ferroviari e intermodalità (anche attraverso le free zone portuali). Il Sud può incrementare in maniera esponenziale la sua offerta turistica, oggi sicuramente sottodimensionata e concentrata spesso solo sulla stagione estiva. C'è in Italia, nelle regioni meridionali ma non solo in queste, una nuova leva di imprenditori dalla mentalità aperta, con un forte orientamento all'innovazione, capace di cogliere le opportunità offerte dai grandi cambiamenti dettati dal digitale.

Quali invece quelli da abbandonare?

Più che a ipotetici settori produttivi da abbandonare dobbiamo lasciare alle nostre spalle un assetto mentale che non punta a sufficienza sull'innovazione, che non guarda con attenzione allo sviluppo internazionale. Investendo di più. E creando così maggior occupazione, in particolare tra i giovani. Oggi in Italia le imprese industriali hanno mediamente solo dieci addetti: possiamo avere come obiettivo plausibile un raddoppio.

Perché persiste una differenza tra impresa e politica?

Il mondo da 30 anni è segnato da un cambiamento che procede a velocità stratosferica. L'Italia non ne è immune. La politica, così come le imprese, rischiano di essere travolte se non si dimostrano in grado di interpretare questo cambiamento. Le nostre istituzioni devono puntare sempre più sulla competenza, sulla professionalità, sull'efficienza delle procedure amministrative. E integrarsi sempre più in un'Europa che oggi appare più forte di qualche anno fa.

Le banche sono common goods o aziende? E quale è il loro ruolo non sussidiario nell'economia della conoscenza e della costruzione di valore nel 2020?

Le banche sono senz'altro aziende anche se hanno un ruolo speciale nella società: amministrano il risparmio e il loro ruolo si basa sulla fiducia. Il loro ruolo rimarrà fondamentale.

Siamo sicuri che la finanza abbia ancora un valore centrale strategico nell'economia della società?

Nella nostra società è sempre più richiesto alle famiglie di integrare risorse private al sistema di welfare di provenienza pubblica, penso alla sanità come alla pensione. Ciò comporta un crescente ricorso a prodotti finanziari. Purtroppo l'educazione nel nostro Paese è scarsa e occorrerebbe studiare interventi che partano dal mondo della scuola.

Per quasi un ventennio si è parlato di rischio sistemico. Oggi si parla di rischio geopolitico. Non è questo l'indicatore di un passaggio di testimone tra economia/finanza e politica?

Il rischio geopolitico è da collegare al terrorismo e a governi dittatoriali. Nessun passaggio del testimone quindi. Detto ciò un maggior peso della politica sarebbe da vedere con favore se questa riuscisse a volare più in alto. Penso ad un grande progetto di rilancio dell'Unione europea.

L'Italia appare carente sui grandi temi internazionali. Un solo esempio. Nella Conferenza sulla sicurezza svoltasi a Monaco di Baviera nel febbraio scorso l'Italia è stata di fatto assente. In un momento in cui l'intero assetto politico-economico mondiale è messo in discussione, cosa può essere più importante di un summit globale sul futuro dell'ordine internazionale? Eppure l'Italia non c'era. Da quello che si comprende invece Intesa va in una direzione contraria. Ci può spiegare come la pensa?

Sembra paradossale ma purtroppo nel nostro Paese gli incarichi internazionali continuano a essere poco ambiti. Una speranza proviene però dai giovani: sempre di più studiano all'estero e trovano naturale lavorare anche all'estero e sedere a tavoli dove si discutono grandi temi.

Per un Paese come il nostro, scarso di risorse (hard power) la digitalizzazione (soft power) può rappresentare la risposta alla teoria dei vantaggi comparati di Ricardo?

Il digitale e in generale Industria 4.0 è un'occasione per il nostro Paese perché rafforza un modello di business consolidato e di successo, basato sui prodotti tailor-made, sui fitti scambi lungo la filiera, sulle eccellenze della meccanica. Il prerequisito è che si investa: in macchinari, in reti, e soprattutto in formazione. Le posso dire che in Banca stiamo percependo dei segnali positivi: le imprese stanno ricominciando ad investire e puntano sempre più sulla formazione, che è un tema cruciale.

Leggendo la stampa internazionale e gli studi si avverte diffusamente la necessità di sviluppare nuove metodologie di valutazione e previsione economica che diano maggior peso alle variabili sociali, agli animal spirit, ai nuovi trend di aspettative e preferenze, il tutto basato su una elaborazione sistematica dei big data ricavabili dai social media. Lei come la pensa?

La scienza delle previsioni economiche non è certo ferma e continua a innovare i propri approcci. Certo è che la maggior potenza di calcolo che offrono oggi i computer apre spazi un tempo inimmaginabili. In ogni caso, nelle previsioni economiche come in quelle aziendali, rimarrà fondamentale la sensibilità di chi le fa nel percepire tutti i segnali che emergono dalla società, anche se non sono formalmente inseriti nei modelli.

Al tempo stesso si avverte l'importanza di de-enfatizzare le variabili macroeconomiche, i grandi dati di contabilità nazionale (Pil, inflazione, disoccupazione, etc.) per dare centralità agli indicatori più micro di aree metropolitane (le città-stato come Milano), di distretti, di singole comunità anche virtuali al fine di cogliere sin dall'origine i nuovi movimenti, le nuove forze trasversali nell'economia e nella società. È d'accordo?

Si sono d'accordo, un Paese è sempre fatto di componenti diverse, alcune trainano e altre meno, alcune sono alla frontiera altre invece sono legate alla tradizione. Su questo come Banca siamo molto attenti e cerchiamo di avere dei "sensori" adeguati sul territorio. Sul ruolo dei distretti e delle città metropolitane ad esempio stiamo lavorando molto, da tempo.

«La demografia è un destino», diceva Auguste Comte. Come vede in questa prospettiva il nostro Paese?

Il declino demografico ha sicuramente impatti molto importanti: sulla capacità di incorporare le rivoluzioni tecnologiche, sulla spesa sanitaria e pensionistica. L'invecchiamento ha anche importanti effetti sull'operatività bancaria: gli anziani ad esempio sono meno portati a fare investimenti rischiosi e quindi ci sono meno risorse da investire in attività industriali. I demografi tuttavia oggi più che una contrazione della popolazione vedono una stabilizzazione, per cui lo scenario non è così preoccupante.

C'è un tema di governance e quindi di ruling class in Italia?

Posso parlare di Intesa Sanpaolo. Quando, nel 2014, abbiamo lanciato il piano d'impresa ci siamo resi conto che senza una responsabilizzazione dei giovani manager non avremmo colto tutte le opportunità disponibili. Abbiamo avviato un profondo processo di rinnovamento: oggi a capo delle principali funzioni ci sono colleghi di età sensibilmente inferiore rispetto a quella che avevamo prima di allora.

Come educare la nuova classe dirigente?

A costo di ripetermi, credo sia fondamentale fare esperienza al di fuori del nostro Paese, e puntare di più a occupare posizioni decisionali in organismi internazionali. Se saremo in grado di far crescere di più il nostro Paese e di renderlo più attrattivo si creeranno le opportunità per poter richiamare una classe dirigente che all'estero ha maturato esperienza e capacità.

Ultima domanda. Se fosse il presidente del Consiglio, o il suo consigliere (ascoltato) quali sono i cinque punti su cui investirebbe la legislatura?

Non sono il presidente del Consiglio o il consigliere ascoltato, ma ricopro un incarico che mi pone a continuo contatto con grandi investitori internazionali. Per i quali l'Italia è un Paese con un'economia forte che può contare su un risparmio privato tra i più elevati al mondo. Ma in grave ritardo nell'affrontare il punto debole: il debito pubblico. Con un debito pubblico al 130 per cento del Pil, è molto difficile poter stimolare la crescita rispetto ai livelli attuali. Si potrebbe mettere a punto un piano pluriennale di graduale ma progressivo rientro di questo livello di indebitamento definendo un programma di vendita di asset dello Stato e degli enti locali, di società quotate e non quotate, e soprattutto degli immobili. Il patrimonio di cui disponiamo è molto ampio e può consentire di raggiungere risultati importanti.

Patrizia Micucci

SENIOR ADVISOR NEUBERGER BERMAN

In Italia abbiamo un problema base, su come intendiamo la democrazia. Il nostro sistema di regole rende impossibile agli eletti di agire. Così l'Italia appare un Paese governato dal No: Corte dei conti, Tar, magistratura. È un problema strutturale. Non c'è leader né esecutivo né classe dirigente che non si scontri con questa realtà.

Nel referendum costituzionale ha vinto il No. Però ha votato il popolo.

Sono contraria all'istituto del referendum su temi complessi ed i cui risvolti sociali ed economici sono di difficile interpretazione e troppo tecnici. Non sono argomenti adeguati al voto popolare.

Il referendum rappresenta la democrazia diretta.

La democrazia è indiretta, altrimenti non è né democrazia né un asset. Soprattutto quando in discussione ci sono temi complessi per la comprensione de quali è richiesto un oggettivo grado di preparazione.

Quindi il problema del Paese è la governance?

Senza dubbio. Governance e regole di ingaggio.

Solo nella cosa pubblica?

No, in ogni campo. Sia nel pubblico che nel privato, se non ho il potere di decidere su compensi, regole e provvedimenti sanzionatori, non posso governare.

È un tema di modelli di società?

No. Si può discutere se il modello di società migliore sia quello capitalista, socialista o misto. Non si può discutere invece su quali siano le *rules of engagement*: gli obiettivi, le regole del gioco e le leve di gestione.

In Italia non ci sono?

Purtroppo direi di no. O meglio, in teoria sì ma in pratica no. Questo porta a una gestione dell'emergenza e non della programmazione. Quando nei sistemi complessi si può agire solo pianificando. E l'Italia è senza dubbio un sistema complesso, con un'aggravante unica.

Quale?

Demographics. Un'ulteriore forte complicazione per il nostro paese. Tra cinquant'anni non ci saranno più gli italiani che fanno le cose che storicamente hanno definito la nostra identità. E questo pone un problema enorme.

L'immigrazione lo risolverà?

Non lo so, ma di certo l'immigrazione è un plus. Oltre a essere inevitabile, è un'opportunità.

Al momento, però, sembra molto difficile gestirla.

Perché si ragiona in termini di emergenza. L'Italia non è preparata ad accogliere anche se ha bisogno di farlo. Strategicamente, infatti, l'immigrazione porterà risorse in quei settori soprattutto artigianali che definiscono la tradizione ma che nessuno vuole più fare.

Quali settori?

Oggi tutti vogliono fare gli stilisti, gli chef, i designer. Ma chi fa il sarto? Chi cuce il cuoio? Chi batte il ferro? Chi organizza la cucina? Chi fa i mobili e i divani? Se l'artigianato è un valore non solo economico ma anche d'identità, allora ben venga chi viene e lo fa.

Perché nessun italiano vuole più fare l'artigiano?

Perché il sistema valoriale e identitario del Paese è corrotto da modelli stranieri. E il sistema educativo non prepara più a questi percorsi.

Come vede la scuola italiana?

Un apparato impoverito, dominato da logiche non di prodotto ma di corporazione, dove si sta perdendo la sfida della contemporaneità. La scuola italiana rappresenta un altro asset in perdita del paese. Sarebbe difficile il contrario, d'altra parte, perché la scuola non può che partecipare a un contesto, a un orizzonte di *shrinking* che riguarda tutta la società.

Non vede esempi in controtendenza?

Non mi pare. Prenda le aziende. Le aziende oltre che agenti di produzione sono sempre state scuole, fucine di professionalità, dalle operation al management. Penso all'Olivetti, alla Pirelli, alla Fiat, alla Falck. Ecco, tutto questo oggi non c'è più.

Come è l'orizzonte aziendale?

Oggi solo 25 aziende fatturano più di cinque miliardi, quando in Germania sono duecento e in Francia cento. Al di là di qualunque valutazione economica, che mi pare evidente, la perdita è assoluta. Senza considerare che le nostre più grandi aziende sono di origine monopolista, con tutti i pregi e i difetti del caso.

Il quadro che dipinge è di forte scetticismo.

L'Italia mi sembra ancora il Paese di Trilussa, dove tutti mangiano un pollo, ma solo in media e non di fatto.

Quale è la realtà?

Se si scorrono i dati, il Nord Italia è l'area d'Europa che ancora cresce di più. Il resto non esiste.

È un dato positivo o negativo.

Facile: è positivo per il nord, negativo per il resto del Paese. Anche al nord però la domanda oggi è la sostenibilità. Ovvero quanto a lungo si possa continuare così prima di un cedimento strutturale.

Lei come risponde a questa domanda?

Io sono abituata a leggere i dati, e cercare di analizzarli.

Cosa dicono i dati per lei?

Dicono che la sfida italiana della grande industria è persa, non si può più fare niente. Restano settori diversi, come il cibo, il turismo, l'arte, il Made in Italy. Forse anche alcuni, eccellenti, comparti di meccanica di precisione. Penso che queste siano le nuove identità su cui costruire. Business e poi, da quello, anche il *soft power*. Ma non è per niente semplice: il contesto non aiuta e trasformare il food, per esempio, in un sistema industriale è complicato. Senza parlare del turismo, che significa offerta anche di accoglienza, strutture, flessibilità.

L'Industria 4.0 potrà aiutarci?

Il 4.0 dovrebbe portare alle aziende la capacità di superare il tema dimensionale. Dunque sì, può essere un vettore che ridimensiona *the advantage of scale*. Senonché, resta un problema a monte.

Quale?

Il fattore umano, che va costruito. Questo è un punto cruciale negativo, perché in Italia ogni costruzione di un nuovo modello culturale si pone contro quello umanistico.

Perché contro?

Perché in Italia da molti secoli si è prodotta una grande divaricazione tra la cultura scientifica e quella umanistica, che nei momenti di maggior fulgore e importanza del Paese erano invece un tutt'uno. Basta pensare al Rinascimento, dove i più grandi artisti erano anche scienziati, matematici, ingegneri. Ancora oggi invece in Italia si concepisce la superiorità, implicita o meno, delle arti plastiche, del pensiero astratto, della teoria. A discapito dell'analisi, l'ingegneria, l'economia, la scienza. Il nostro è il Paese degli avvocati, dei professori di scuola media, dei notai, una terra dove tutti scrivono romanzi non trattati scientifici. Anche la scuola continua a risentire di questo imprinting, per questo non c'è ancora un'integrazione sufficiente fra scuola e università, soprattutto rispetto all'Europa, in particolare a Paesi come Germania, Francia, Olanda e le democrazie scandinave. E anche al Regno Unito.

A proposito di Regno Unito. Come vede la Brexit oltre un anno dopo?

È stata al contempo causa ed effetto dell'ondata populista. Al di là delle *technicalities*, ancora molto complesse, la Brexit ha posto l'Europa dinnanzi a un bivio, facendo emergere nodi decennali in tutta la loro drammaticità.

Che succederà?

Quello che a un tratto nella vita accade sempre davanti ai grandi problemi. O l'Europa mette le carte sul tavolo e procede spedita verso una discontinuità profonda e un'integrazione altrettanto profonda...

Oppure?

Oppure la faccenda si complica terribilmente.

Dopo Brexit non vede nessun segnale positivo in Italia?

Qualcosa in verità si sta muovendo. Nonostante la crisi, il risparmio cresce. Però tassi a zero e inflazione a zero creano impatti negativi sui consumi.

Sarebbe preferibile un'inflazione più alta?

Beh, con l'inflazione più alta si spende di più, questo è un fatto.

Torniamo al risparmio. È in crescita, diceva.

Sì, ma c'è un dato paradossale. Prenda i portafogli: solo il due per cento dei fondi allocati su equity va su fondi italiani, perché la Borsa italiana non offre carta.

Quindi il nostro risparmio va all'estero?

Peggio: il nostro risparmio finanzia aziende estere.

Paradossale.

Direi. Si parla tanto di *attraction*, di attirare capitali stranieri. Ma forse, prima di attrarre i capitali stranieri, sarebbe meglio tenere i nostri.

I Piani individuali di risparmio vanno in questa direzione?

Sì, è una legge interessante. Si hanno risparmi se si investe il settanta per cento su aziende italiane e il trenta per cento su mid cap. Ha un senso.

L'imprenditoria italiana la seguirà?

L'imprenditore italiano non ha una visione di public company e la Borsa è un vincolo. Il primo passaggio per un nuovo sistema economico è comunque un cambio di mentalità, una vera e propria u-turn.

Ma se non c'è dove investire è difficile cambiare attitudine.

Esatto, il nostro è un sistema bloccato da entrambi i lati. Di qua non abbiamo carta, di là l'ottanta per cento è gestito dai fondi esteri.

Lei aveva lavorato su questo.

Ci sto provando ancora, sto costruendo un veicolo per sostenere l'investimento nel Paese. Sarà uno dei veicoli quotati per investire in minoranze. Dieci anni fa lo facemmo con le banche, oggi, dopo il trattato Basilea II, non è più possibile.

Di cosa si tratta?

Asset class accessibili con equity per finanziare l'industria italiana. Sono ottimista a riguardo, ma il nostro vero problema rimane un altro.

Quale è il nostro problema?

La lamentazione perenne. È sempre colpa di qualcun altro. Se nostro figlio va male a scuola, allora la scuola fa schifo e così via. L'Italia è stata rovinata dalla cultura individuale.

Altrove è differente?

Ho vissuto in America e continuo a lavorare con americani. In America se quello che fai funziona devi restituire, devi applicare il *give back*; e se non funziona la colpa è tua e solo tua. Però puoi sempre ricominciare, riprovarci. Fallire non è uno stigma, anzi.

Il give back vale per tutta la classe dirigente?

Dovrebbe. Soprattutto per la politica. Del resto, che cosa è fare politica se non restituire, dare indietro. È evidente quindi che in Italia qualcosa non vada.

Cosa si può fare per cambiare la tendenza?

Posso soltanto dirle quello che faccio io. Dopo anni di lavoro con stranieri, in banche estere, voglio fare qualcosa per l'Italia. A partire dalla cultura. Occorre promuovere un'idea alternativa all'individualismo. È un errore. Bisogna invece contribuire, collaborare, avere visione strategica di gruppo. Questo serve all'Italia prima di tutto.

A scuola non si impara?

Purtroppo no. La scuola celebra l'individuo mentre dovrebbe sviluppare il senso civico, insegnando a sentirsi parte di una comunità che non soffoca, ma anzi aiuta a crescere.

Come concluderebbe l'intervista?

Non si deve partire dai problemi enormi. È urgente invece che ognuno faccia piccole cose, affrontando le questioni di giorno in giorno a partire dal proprio ambito specifico. Se ciascuno di noi coltivasse al meglio il proprio giardino sarebbe già tantissimo.

Alberto Mingardi

Direttore ISTITUTO BRUNO LEONI

L'Italia è più Paesi in uno: un Paese di persone che sanno fare eccezionalmente bene il proprio lavoro, e un Paese segnato da una cultura profondamente avversa alla libera impresa. Esistono grandi eccellenze che tengono in piedi l'Italia. Spesso anche grazie all'arte di arrangiarsi, nel senso più nobile e positivo. Il dibattito pubblico italiano non è mai stato così misero. Pensiamo alla crisi dei giornali: che è drammatica per la scomparsa di un luogo dove si discutono idee e si fanno proposte. La cosa non interessa nemmeno più: il Corriere della Sera, adesso che ha un editore puro che pensa a vendere i suoi giornali, ha ridotto drasticamente la pagina dei commenti. In questo, temo che la carta stampata vada a rimorchio della realtà: nel parlamento italiano su mille parlamentari temo ce ne saranno venti che hanno un interesse genuino a comprendere i problemi e a formulare proposte. Se si pensa che un partito importante come il Movimento Cinque Stelle sostanzialmente riduce la discussione a una serie di proposte che vengono elaborate su un sito internet e poi votate in rete da un pugno di persone - tutte sicuramente ottime persone ma tutte prive di conoscenza specifica delle cose delle quali cui parlano - il quadro è completo. Anzi no, c'è di più.

Più di così?

Il Paese è prigioniero del potere d'interdizione di gruppi di potere molto radicati, dai tassisti agli impiegati pubblici. Intanto, abbiamo proprio perso il vocabolario.

In che senso?

Una volta c'erano i sindacati, i partiti, Confindustria. Oggi i sindacati sono organizzazioni politiche autoreferenziali. I partiti sono scatole vuote: hanno ringiovanito le facce, non le idee, e l'impressione è che l'unico valore dell'essere giovane sia non avere abbastanza vita alle spalle per avere accumulato scheletri negli armadi. La stessa Confindustria è l'ombra di ciò che era. Queste diverse realtà una volta erano i punti cardinali della discussione pubblica in Italia. Una discussione pubblica spesso sterile: si aveva l'impressione che la politica italiana fosse un po' come gli scacchi, un fenomenale spreco di intelligenza. Ma oggi tutto questo si è polverizzato e non è emerso nulla di alternativo. O meglio: qualcosa c'è anche, persone di valore ce ne sono moltissime, ma tutto resta confinato in dimensioni molto piccole perché l'impressione è che non gliene importi granché a nessuno.

E i nuovi politici come li vede?

Quali sono i nuovi politici? Enrico Letta doveva essere il più attrezzato per "fare delle cose". Ma da primo ministro ha scelto di tirare a campare e non c'è un singolo atto per cui si ricordi il suo governo. Non ha fatto nulla. E non ha fatto neanche danni, che non è poco. Poi c'è stato Renzi, che portava con sé grandi aspettative: rigenerare la politica. La sua però è stata un breve stagione di crescente diversificazione tra retorica, storytelling come piace dire ai renziani, e fatti. In questi ultimi di nuovo c'era ben poco. È stata una stagione dominata da una discrezionalità assoluta, basata su serbatoi di idee serenamente vuoti, funestata dalla asistematicità più completa.

Restano i Cinque Stelle e la Lega, come novità.

In Italia c'è una doppia crisi: la crisi dei partiti tradizionali, e la crisi dell'establishment. Il fatto che né i partiti solidi né la società civile oggi appaiano presentabili e rispettabili apre un'autostrada per Cinque Stelle e Lega. L'elettore pensa: tanto vale votare loro, perché gli altri, quelli che dovrebbero avere maggiore capacità tecnica e più visione, tanto non sono capaci a far nulla. Il che, per carità, è anche vero ma votare per il tanto peggio non mi sembra una strategia brillantissima.

Come se ne esce?

Io mi rendo conto di sembrare un disco rotto ma l'unica strategia possibile è ridurre lo spazio della politica e restituirne alla libera iniziativa delle persone: al mercato. Tutto il resto è un palliativo. Prenda la buona scuola, cosiddetta. La vita degli studenti, ma anche quella di un dirigente

scolastico, non sarebbe migliore e più semplice se si potesse far lavorare un insegnante bravo rispetto a uno meno bravo? Il punto mi sembra solo questo.

Ma nella scuola italiana ci sono insegnanti bravi?

Eccome se ce ne sono. Bravi, entusiasti, competenti, orgogliosi e tutto senza incentivi monetari. Il problema, ripeto, è un altro: che per come sono le cose, non si può far sì che l'insegnante bravo e quello meno bravo siano trattati diversamente dal sistema. Il potere di veto dei sindacati lo impedisce: il loro scopo e la loro ragion d'essere non è far funzionare le cose secondo il merito e il servizio ma secondo valori e criteri del tutto fuori dalla realtà.

Questo è il problema dell'Italia?

Certo che lo è, visto che la sfera pubblica rappresenta metà del Pil. Ora, se questa metà del Pil non può, quasi per definizione, diventare più produttiva, ma allo stesso tempo ci si ostina a non ridurla, come può crescere il Paese?

Però il Paese non è solo questo.

Appunto, ma questo peggiora il quadro. Ci sono Italie diverse, ma come far coesistere la meccanica di precisione che si afferma in Asia o la ricerca d'eccellenza con il fatto che un preside non può assegnare più lavoro a un insegnante capace o col fatto che abbiamo più guardie forestali noi in Calabria di quante ce ne sono in Canada? Non siamo nemmeno riusciti ad abolire il valore legale del titolo di studio....

E se Mingardi dopo aver scritto per anni diventasse primo ministro e avesse le possibilità di mettere in pratica le sue teorie che farebbe?

Ovviamente per fare il primo ministro servono ben altre capacità. Però se è un gioco, giochiamo. Abbasserei la pressione fiscale, che è troppo elevata. Il nostro istituto ha proposto una flat tax al 25 per cento che avrebbe il pregio non solo di ridurre il carico fiscale ma anche di semplificare radicalmente il sistema. Questo taglio alle imposte va finanziato riducendo la spesa e con proventi dalle privatizzazioni. L'asfissia fiscale è terrificante e soprattutto non adeguata ai servizi erogati.

Poi si occuperebbe di scuola, a quanto pare.

La sorprenderò dicendo che per me Renzi ha avuto un'idea giusta, ma l'ha male applicata. In prospettiva la differenza sulla scuola la fanno i genitori che si occupano dei figli e cercano per loro l'istituto migliore. È importante il merito, ma anche la responsabilità.

Capisco il primo, ma la seconda?

Oggi chi può, le persone abbienti ma anche coloro che hanno una certa sensibilità culturale, provano a scegliere la scuola migliore per i loro figli. Gli istituti scolastici non sono tutti uguali, neanche nel sistema pubblico. Ma molte famiglie continuano a considerarli tali e si disinteressano del problema, nella convinzione che se ne occupi lo Stato. Invece bisogna riportare la questione al centro dei loro interessi. Mettere in concorrenza le scuole in modo trasparente. Attenzione: secondo me pensare alla scuola non serve solo per la scuola in sé, ma ha a che fare anche con questioni quale l'integrazione e le disuguaglianze. L'immigrazione è un problema perché non funzionano scuola e giustizia. Cominciamo dal far funzionare quelle.

Parlava di informazione. Che farebbe per quella?

Chiuderei la Rai. Una delle ragioni d'essere della Tv pubblica è, tradizionalmente, la tutela del pluralismo. Oggi, nell'era di Google, il pluralismo delle idee è su YouTube non su Rai1, Rai2 o Rai3...

La Rai però è anche un patrimonio del Paese.

Di solito il patrimonio produce reddito, non lo consuma. In Rai ci sono sicuramente moltissime competenze. Lasciamole valorizzare al mercato.

Lei è un liberista vero. Che cosa cambierebbe dell'assetto costituzionale?

Questa è una domanda da rivolgere agli esperti. Per parte mia cambierei l'Articolo 41 della Costituzione, per scrivere chiaramente che lo Stato non può mettersi in concorrenza con le imprese private laddove esse ci sono già. Vedi la banda larga o le Poste Vita, dove ci sono già le assicurazioni.

E sulla sanità che farebbe?

“Lombardizzerei” il Paese. Puntando a una qualità di servizio e di prestazioni virtuosa che nasce non dalla collusione ma dalla concorrenza tra pubblico e privato.

Resta solo un punto, il sistema burocratico.

Ne restano molti: la giustizia, la concorrenza, la cultura, l’innovazione, il paesaggio. C’è una questione tecnica ma cruciale. La burocrazia è così inefficiente perché ci sono troppe norme, e il Parlamento continua a sfornarne. Meglio introdurre un meccanismo di clausole di tramonto. Ogni nuova norma dura cinque anni e deve essere rinnovata espressamente dal parlamento, altrimenti decade.

Interessante. E semplice.

Non lo so, ma mi pare l’unico soluzione per liberarci di leggi pensate per un altro momento storico. Abrogarle è complicato, il (mancato) rinnovo esplicito sarebbe più facile.

Pensa che vincerebbe le elezioni con un programma così?

Direi proprio di no. I cambiamenti culturali sono processi molto lunghi. Ma forse in realtà in Italia c’è una domanda latente di riforme liberali che deve solo trovare il modo giusto di esprimersi.

Comunque, noi ci limitiamo a prenderci un caffè assieme...

Tomaso Montanari

ORDINARIO DI STORIA DELL'ARTE MODERNA FEDERICO II - NAPOLI

Vedo un Paese con due necessità che non si incontrano. Un patrimonio sterminato che ha bisogno di cura e che è abbandonato dalle autorità costitutive ma non dai cittadini. E una generazione eccellente di archeologi, archivisti, curatori che se ne va.

E la via per incontrarsi?

È una via di mezzo, ma come tutte le vie di mezzo è subdola. Fare i volontari in cambio di 400 euro. Quando invece queste due necessità potrebbero unirsi e produrre economie sostenibili.

Perché non si incontrano, queste due necessità?

Perché manca la politica, che nelle società complesse sceglie e coordina.

E perché manca la politica?

Perché manca la classe dirigente, come dimostra l'università che è stata trasformata in un enorme contenitore di corsi di avviamento professionale. I cui risultati sono evidenti.

E il rinnovamento di cui si parla da tempo?

Il punto è questo: il rinnovamento non è la classe politica. Se cambiano le giunte comunali ma non cambia niente per i cittadini è perché manca il retroterra ideologico.

Quindi lei vede un nuovo conformismo?

Quando si fanno scelte al ribasso, si aprono le porte al conformismo. C'è una lunga tradizione di conformismo, legata alla Chiesa, ma anche ai partiti. Per questo in Italia occorre capire che posto vogliamo assegnare al senso critico, che è il contrario del conformismo.

Che cosa la colpisce di più del neo-conformismo?

Tante cose, per esempio l'uso della parola consenso. In realtà in Italia abbiamo bisogno di dissenso, cioè di uso dello strumento critico, della critica e quindi della cultura.

Non vede intellettuali? Di solito la critica la fanno gli intellettuali, come lei.

Salvo rari casi, oggi l'intellettuale si è trasformato in consulente, che quindi ha un rapporto ambiguo col potere. Invece, come insegna la lezione di Norberto Bobbio mai così attuale, il primo compito degli intellettuali è non lasciare a chi ha il monopolio del potere anche il monopolio della Verità.

Ma nella democrazia di massa la cultura a cui pensa lei è possibile? Molti intellettuali ne dubitano...

Certo che è possibile. La qualità si fa strada sempre, in tutti i campi. È come la classe dirigente che segue un circuito al ribasso: non è un percorso obbligatorio, non è un destino scritto.

Lei è stato molto critico sulla riforma Franceschini in particolare con il concorso per i venti direttori di museo. Poi è arrivato il Tar del Lazio e ha smontato tutto. Non le andavano bene i nomi dei vincitori?

Ovviamente non è un problema di nomi, ma di patrimonio italiano che è sancito dalla Costituzione. E poi sul pubblico impiego la legge del 2001 dice che ogni dirigente pubblico deve essere cittadino italiano. Mi pare giusto visto che si tratta di dirigere parti dello Stato. Del resto nessun Paese d'Europa permette ruoli così importanti a chi non sia cittadino.

Saranno anche stranieri, ma Gabriel Zuchtriegel ha fatto incrementare i visitatori del Parco archeologico di Paestum del 27 per cento nel 2016 rispetto all'anno precedente. E Peter Assman nello stesso periodo ha fatto crescere le visite del Palazzo Ducale di Mantova addirittura del 51.

Scusi, ma che domanda è? Prima di tutto la legge o è legge o non è legge. E poi che razza di criteri si usano per capire come funziona un museo?

In questo caso i numeri.

Ma i musei non si misurano con i numeri, perché i musei non sono un allevamento di polli. E comunque questi numeri andrebbero messi in un contesto. Se aumenta il turismo aumentano anche gli ingressi ai musei. Ed è proprio quello che è successo. Magari potremmo parlare del fatto che l'Italia non è mai stata toccata da attentati e quindi aumentano i macro numeri turistici.

Insomma

quando si usano i numeri bisogna interpretarli...

D'accordo professore, ma allora che misure dobbiamo adottare per capire come va la cultura?

La qualità. La cultura, quindi anche i musei, si deve misurare sulla qualità. E mi permetto dire che oggi i musei somigliano sempre di più a degli outlet o ai dei luna park. Se esponiamo modelle nude sono certo che aumenteremo i numeri. E poi c'è un altro fatto.

Quale?

Io non ce l'ho con la desacralizzazione dell'arte, ma non voglio confondere la cultura con il marketing. Per me vale l'idea che il museo sia una finestra su un altro modo di pensare. Se lo trasformo in uno specchio si perde la possibilità di pensare a un altro futuro, a un'altra forma di attualità, a un'altra possibilità.

Per questo non vede di buon occhio affittare il Ponte vecchio per feste private?

Vede, ritengo che questo esempio sia esemplificativo di una declinazione tutta italiana del neoliberismo. È come se alle elementari non si studiasse l'Italia ma il Made in Italy. In questo modo non si diventa cittadini ma consumatori.

Ma oggi è possibile uscire dal dominio del marketing?

Dipende. Se non ci fosse stato il pensiero di figura che si vede a Brera, oggi non ci sarebbe il distretto del mobile della Brianza. Certo se poi si fa come la Gelmini, che ha tolto dai programmi scolastici la Storia dell'arte allora le cose si complicano...

Torniamo al liberismo. Lei come la vede?

Io penso che occorra uno spostamento radicale dei soldi, da dove si buttano via a dove servono. Io investirei cinque miliardi all'anno nel patrimonio, nella messa a terra della sicurezza del territorio, un'impresa prima scientifica che economica, perché fermerebbe i cervelli in fuga, che sprigionerebbe energie mentali e spirituali impensate.

A Londra i musei sono gratuiti, da noi si paga. Anche questo gioca contro?

Certo. A Londra ci sono i musei gratuiti e quindi si frequentano nella pausa pranzo. A Roma invece il biglietto del Pantheon ha creato la *gentrification*...

Se fosse il consigliere del futuro primo ministro che farebbe?

Lavorerei sul patrimonio, sul territorio, sulla scuola e l'università. Iniziando a rispondere alla domanda: cosa sono i beni culturali? Vorrei una scuola di formazione al pensiero critico, con incentivi e strumenti di critica sociale.

Manca il pensiero critico, in Italia?

A 50 anni dalla morte di Don Milani la sua lezione è dimenticata. Bisogna educare al senso critico, perché l'Italia è a rischio morale e spirituale, non economico.

Marco Morganti
CEO BANCA PROSSIMA

Vedo l'Italia come un luogo dove occorre ripensare le relazioni, ed esistono enormi opportunità per farlo.

Siamo a Banca Prossima.

Iniziamo allora dal Terzo settore: una denominazione ancillare, che purtroppo la nuova legge ha confermato, in barba al claim «Il Terzo settore deve diventare primo». Ma c'è molto altro da rivedere, forse anche la collocazione, che qui da noi è sotto il ministero del Lavoro e del Welfare, mentre in Francia esiste un junior minister per l'Economia sociale e solidale presso il ministero dell'Economia.

C'è un problema di sostanza sotto una questione di nomi, quindi.

La forma è sostanza. Terzo settore è una vecchia etichetta che ritorna, non profit un concetto che si rischia di snaturare, con effetti pericolosi: leggi la remunerazione del capitale.

Che alternativa suggerisce?

Una battuta sui nomi? Per me esistono il pubblico, il privato e il privato pubblico, senza differenze di dignità. Così finalmente il Terzo settore non è più terzo e dialoga alla pari con gli altri soggetti, in una dinamica che possiamo chiamare politica: nel senso che genera politica e richiede una politica nuova.

Una curiosità: crede o no al non profit?

Non solo ci credo, ma sono piuttosto radicale in questo. Per me il non profit non fa profitti. Prevedere Soci di capitale? Ci saranno davvero? Cambieranno le cose? Come spiegheremo allora la differenza tra economia sociale e non? È un argomento che è già stato utilizzato strumentalmente contro il non profit.

Quindi vede uno scontro tra filosofie, quella del profitto e quella della creazione di valore sociale?

Io sono più interessato all'impact, ovvero alla trasformazione del soggetto profit in un produttore di valore sociale aggiunto, più che all'investibilità del soggetto non profit. E vedo un'ambiguità che potrebbe essere largamente strumentalizzata.

Lei è un appassionato di politica?

Io volevo fare politica, è stata una grande passione dai tempi delle medie. La vita però mi ha portato fino a un mestiere che tocca la politica, per la via dell'economia, della cultura e del sociale. Quindi - grazie alla lungimiranza dei nostri azionisti Isp, Fondazione Cariplo, Compagnia di San Paolo e Fondazione Cariparo - penso che con Banca Prossima siamo riusciti a fare politica, anche se in un altro modo.

Perché l'élite italiana non la fa?

Non è vero che non la fa. La fa in maniera indiretta e vorrebbe mettersi a disposizione, solitamente senza secondi fini e anche con spirito di servizio. Il problema è la confusione sulle priorità per il Paese. Senza questo passaggio, difficile trovare un'élite che le realizzi.

E quali sono le priorità del Paese?

Si parla sempre di istruzione, infrastrutture, giustizia, digital gap.

E non è vero?

Certo che è vero, ma non sono le uniche priorità. Secondo me se ne dimentica una altrettanto importante: la relazione tra l'economia for profit, l'economia sociale e l'iniziativa pubblica. In un Paese dove per di più ci sono condizioni ottimali: tanta impresa, tanto protagonismo del Terzo settore, tanto risparmio privato e - almeno in alcuni settori - l'attesa e la pretesa di un welfare universalistico ed efficiente. Realizzare valore, creare occupazione e includere sono issues politiche importanti.

Il non profit non ci è riuscito.

Non sempre, almeno. Il non profit italiano è unico al mondo. Affonda le sue radici nel Medioevo: penso sempre alla Misericordia di Firenze, che opera ininterrottamente da otto secoli. E poi il patrimonio dei milioni di volontari che lo animano. Detto questo, per anni il rapporto con il pubblico è stato troppo spesso un outsourcing di comodo. Oggi però le cose non reggono più.

Che cosa succede oggi?

Che il pubblico riduce la sua presenza e il privato deve gestire i vuoti che si creano, in un'ottica sostenibile e che tuteli i diritti. Secondo me solo il non profit può garantire questa transizione.

Quali vuoti? Faccia un esempio.

Lo squilibrio dei servizi tra settentrione e meridione, cui si accompagna purtroppo tanto non profit in più nel Nord rispetto al Sud. Bisogna ridistribuire le capacità per tutelare i diritti.

E la banca in tutto questo che ruolo svolge?

Le banche sono soggetti civili. Quindi con un dovere civile come gli altri cittadini.

Quale è il dovere civile della banca?

Il dovere delle banche è includere nel credito, cioè raggiungere il massimo numero di persone che hanno bisogno di denaro per realizzare i propri progetti.

Però se le banche prestano a tassi di mercato, i soggetti sociali sono in difficoltà.

Proprio riflettendo sui limiti del sistema è nata Banca Prossima. La natura di una banca è prestare a condizioni di mercato, accettando rischi ragionevoli: questo è un dato che non si può discutere. Ma le cose cambiano se la banca proattivamente aiuta a costruire le condizioni di finanziabilità. Per questo abbiamo previsto nello statuto un fondo del tutto originale che interviene a garanzia parziale dei rischi sugli affidamenti più critici. Il nostro fondo negli ultimi quattro anni ci ha consentito di fare credito a mille soggetti esclusi. Il risultato è che solo il dieci per cento di questi sono andati in default. E poi c'è il lavoro che facciamo per abbattere il costo del credito, con strumenti di rottura come Terzo valore, un prestito rivoluzionario concesso dalla banca insieme ai cittadini. Combiniamo la nostra valutazione (e la relativa presa di rischio) con la disponibilità delle comunità a sostenere i progetti con prestiti a tasso minimo o nullo, e a chi presta con noi offriamo la garanzia del capitale. I cittadini diventano banchieri sociali senza rischio e le realtà non profit pagano fino al 70 per cento di interessi in meno. Così anche l'imbattibile mercato è sconfitto dalla forza delle comunità.

Un bel paradosso.

Certo, da un lato perché in una visione classica ogni mercato prevede e accetta un fallimento per la collettività, dato che ci sono immancabilmente degli esclusi (e questo è appunto un problema di inclusione). Dall'altro perché nella natura di ogni impresa efficiente c'è la continua espansione della propria base di clientela; questo invece è un problema di impresa.

E come si può riformare questo moloch?

Occorre inserire concetti privati nel pubblico, come efficienza, produttività, merito, e concetti pubblici nel privato: così anche le imprese – tutte le imprese – diventano agenti di inclusione e di mutualismo.

Un bel programma.

Niente è facile ma tutto è possibile. Anche perché non ogni cosa si riduce ai soldi. Ci pensi: aiutare un figlio a studiare è un'idea pubblica, non privata. Perché studiare costruisce la pienezza della persona, come l'affetto, il rispetto, l'amore, e cambia la vita di tutti. Per questo alla fidanzata si regala un mazzo di fiori e non una somma di denaro di pari importo, perché non tutto si può tradurre in una transazione economica. È la vita che si rifiuta di farlo.

L'amministratore delegato di una banca sta dicendo che non tutto ha un prezzo?

Poco ma sicuro; e la visione comune di prezzo andrebbe approfondita alla luce dell'attualità.

Proviamo a farlo?

Tradizionalmente il prezzo è il punto di incontro tra domanda e offerta e questo deve restare. In realtà, il prezzo può restare di mercato e diventare una grande opportunità perché un prodotto arrivi a chi non può permetterselo. Questo fine deve essere compreso nella formazione del prezzo.

Una teoria diversa da quella comunemente accettata. Molto diversa.

Mi rendo conto, ma se non si accetta questo cambiamento necessario, la separazione (e la distanza e l'ostilità) tra finanza e società non potrà che allargarsi.

Ma allora come si esce?

Il prezzo è il terreno dove impresa e società dialogano. Le faccio il nostro esempio: Banca Prossima lavora per servire più clienti fragili ma senza andare contro i principi dell'arte bancaria nell'assunzione del rischio. Non basiamo l'inclusione finanziaria su criteri discrezionali, perché abbiamo introdotto uno strumento specifico e automatico per farlo. Si tratta di quel Fondo di solidarietà e sviluppo al quale da statuto trasferiamo almeno il 50 per cento degli utili. La sua consistenza è cresciuta costantemente fino a 24 milioni di Euro; ci consente di dare credito ai soggetti esclusi, agendo come una sorta di "autogaranza". Non è una perdita di valore ma smart profit che consente di servire più clienti.

Finanza come schema mutualistico.

Certo, perché tutti i clienti eleggibili al credito generano profitto, e ci consentono di accrescere il fondo perché se ne avvantaggi chi sta ancora "fuori dalla porta".

Che relazione c'è tra questo modello e quello di Muhammad Yunus, del microcredito?

Il microcredito di Yunus introduce un elemento nuovo e potente: la responsabilità reputazionale del singolo nella comunità. Non a caso nasce nei Paesi in via di sviluppo, dove altri elementi di garanzia reale non esistono e dove si può e si deve puntare sui migliori: le vedove e le ragazze che vogliono diventare imprenditrici affrontando una sfida coraggiosissima. Banca Prossima opera in un ambiente diverso, ma con un modello che potrei definire "ipermutualismo". E lo fa in maniera automatica, non discrezionale: i soggetti non investment grade possono ricevere credito perché il nostro Fondo attenua il rischio. È così che - quasi senza saperlo - siamo diventati la prima impact bank, non solo in Italia.

Torniamo al prezzo.

Analogamente, se il prezzo non deve solo creare separazione tra chi può e chi non può, chi cambia è l'imprenditore, che sposta una parte di profitto per allargare la diffusione (dunque l'accessibilità) dei suoi prodotti e servizi.

Un concetto civile impiantato nell'economia?

Esattamente questo. Altrimenti l'esclusione, e il crescente gap tra potere di acquisto dei cittadini distruggeranno i diritti e la pienezza della persona. Sono questi argomenti che - senza montarmi la testa - mi fanno guardare a una "prossimizzazione" dell'economia come a uno strumento possibile e potentissimo.

E il territorio? E la storia? E la bellezza?

Nemmeno l'immensa bellezza italiana è risarcitoria per gli esclusi. Specie se non hanno ricevuto gli strumenti culturali per averne un beneficio. Qualche volta su questi temi si è un po' semplicistici.

Ma in un Paese come il nostro il valore sociale dell'impresa, la bellezza, la cultura, il soft power insomma, può supplire al deficit di hard power, di materie prime, di oro, di petrolio?

Con la digitalizzazione c'è una grande chance. I big data possono fare la differenza, a condizione che siano assoggettati ai criteri di rispetto della persona, perché la Rete è come un common good, non un terreno per realizzare monopoli e diseguaglianze planetari.

Perché common good?

Perché il common good per eccellenza è il tempo; le ore passate in Rete possono rimanere una pura spesa o addirittura uno spreco, o all'opposto un investimento impact, se chi ne trae un profitto economico opera in una logica che mette al centro le condizioni di una accessibilità vera

alla rete: simmetria informativa, crescita delle competenze, opportunità per tutti. E se ci illudiamo che questo succeda da sé, allora stiamo accettando il più gigantesco fallimento di mercato della storia.

Non è che per il momento la questione sia risolta.

È per via della debolezza degli Stati verso potenze sovranazionali di dimensioni mai viste. Nuove regole generative per l'uso della Rete sono una grande opportunità per la politica di fare la cosa giusta.

Che si dovrebbe fare?

L'incontro con i big data è ormai inevitabile. Quindi occorrerà un provvedimento concreto, non dei singoli Stati ma della collettività nel senso più vasto. Una vera class action mondiale basata sulla generatività del valore che si produce nella Rete.

Crede che succederà?

Sì, ne sono convinto. Il rapporto con i big data non può essere sempre asimmetrico. Firenze per esempio paga 160 milioni di euro ai soggetti che intermediano in Rete il mercato turistico. Su scala Europea si tratta di molti miliardi. Nessuna alternativa possibile?

Cosa farebbe se fosse presidente del Consiglio?

Un massiccissimo, memorabile, durevole intervento sull'istruzione. Un euro investito nell'istruzione in Italia vale molto di più che in altre parti del mondo, perché siamo indietro e perché in questo Paese l'educazione è la leva con cui fare esplodere il valore anche economico della storia e della bellezza, che va capita per ciò che era: a Firenze, nel Quattrocento la percentuale delle persone che sapevano leggere e scrivere era sostanzialmente uguale a quella di oggi. Il capitale umano e la bellezza stanno fra loro come causa ed effetto.

Con la cultura si potrà mangiare in futuro?

Si è sempre mangiato con la cultura, anche nel passato. Il mio maestro, Arrigo Castellani, il maggiore storico della lingua italiana, sosteneva la relazione fra complessità della "tastiera linguistica", la sua padronanza diffusa e la ricchezza materiale.

Poi che cosa farebbe?

Introdurrei un principio per cui le imprese che, in dialogo con gli stakeholder del territorio, generano impatto sociale siano favorite fiscalmente. Un incentivo all'economia civile praticata.

In questo modo però i cittadini diventano tiranni. O no?

Finalmente protagonisti, direi. Come in Terzo valore, lo schema in cui il credito condiviso tra banca e cittadini costa meno rispetto al mercato. La partecipazione genera sempre valore sociale ed economico. Ci sono almeno cento casi in cui abbiamo operato così, tutti andati bene. E sa perché?

Mi arrendo.

Perché quando un'organizzazione che ci chiede credito sa dialogare con i cittadini, questi sono disposti a prestare denaro a tasso zero; perché non cercano un ritorno economico ma un beneficio per sé e per la comunità. Se quel progetto si realizza con un fund matching del genere il denaro arriva a costare il 70 per cento di meno. Tutti contenti e tutti sostenibili.

Concludiamo?

Mi piace farlo con Terzo valore, perché esprime benissimo un concetto: l'economia del bene comune è un teatro di innovazione, contaminazione, generazione di nuove culture. Le carte vengono ridistribuite: il soggetto non profit dialoga in trasparenza con la comunità, i cittadini partecipano da protagonisti, la banca industrializza e mette in sicurezza un meccanismo ispirato alla sfera della vita e degli affetti, come un prestito in famiglia o a un amico. Facendo questo, insieme, cambiamo un piccolo pezzo di mondo.

Simone Moro
Esploratore estremo

Gli italiani hanno sempre esercitato influenza sugli altri, anche quando non si chiamava soft power. Era un insieme di credibilità e di carisma, più del secondo che della prima comunque. Del resto è inevitabile: se sei abile ma nessuno ti riconosce è come se ti riconoscessero ma non tu sapessi ispirare. Il soft power è come la motivazione: devi non solo dare un esempio, essere attrattivo, ma provocare un cambiamento, ispirare la voglia di rimettersi in gioco. Tutto è possibile.

Anche per gli italiani tutto è possibile?

Soprattutto per gli italiani.

Lei lo dice perché è Simone Moro, l'uomo che ha fatto più ottomila in inverno. Ma non siamo mica tutti come lei.

Cerchiamo di capirci. Siamo tutti diversi ma ognuno è capace di ispirare o di essere ispirato. Dipende dalla propria credibilità, quella in se stessi intendo, che è la base per quella altrui. E poi dalla decisione di non arrendersi mai. Il soft power si basa sul coraggio, secondo me, che è una dote prettamente italiana.

Il coraggio è un copyright italiano?

Certo, pensi alle grandi esplorazioni. Pensi a Marco Polo, a Colombo. Prima di essere coraggiosi questi signori erano visionari. Non erano gli unici, ma erano ammirati da tutti. E imitati. Quello era soft power!

Quindi lei suggerisce di investire sul coraggio a livello educativo, familiare?

È l'unica via. Non lo dico solo per storia personale, lo dico perché sono convinto che solo la difficoltà, la dedizione, la possibilità di realizzare un sogno mettendo in conto di perdere possa contare.

Lei come è stato educato?

Io vengo da una famiglia normale ed economicamente non privilegiata, anzi. Però quando ho cominciato a dire che volevo fare l'alpinista non mi hanno fatto sentire ridicolo. Mi hanno semplicemente detto che se volevo provarci davvero dovevo impegnarmi davvero e soprattutto essere pronto al rischio del fallimento. È questo che colpisce quando vado all'estero.

Che cosa colpisce?

Che gli altri si sorprendano che io sia italiano. Poi, quando lo capiscono aggiungono un aggettivo: antico, autentico. Questo mi dispiace perché io sono italiano e basta, come milioni di altri italiani. Nel campo base più alto e difficile gli italiani si distinguono, sanno fare tutto, sono generosi, hanno cinque marce in più.

E allora perché ci sono molti problemi?

Io penso perché abbiamo lasciato che il nostro territorio diventasse funzionale per le vacanze e il turismo degli altri, ma non per i nostri sogni. Per questo abbiamo una fiscalità e un sistema burocratico che non funzionano, altrimenti non si spiega. Ci siamo adagiati, ma questo non può andare avanti.

Sognare è importante?

Sognare è tutto. Oggi o si realizzano i sogni, in Italia, oppure il Paese non ce la fa. Il Made in Italy non basta, non può bastare.

Siamo sempre stati così?

No, non siamo sempre stati così. Fino a pochi decenni fa eravamo diversi. Poi qualcosa è accaduto e abbiamo perso il fertilizzante, per diventare i migliori e trattenere i migliori. Abbiamo un problema con i migliori, con l'eccellenza.

Secondo lei questa è l'origine della crisi?

Sì, ne sono convinto. La nostra crisi non è politica o economica ma umana. Penso a mio nonno e penso a mio padre. Erano fattori di miglioramento nonostante le condizioni avverse e in qualche modo folli in cui si sono trovati a vivere e agire. Penso alla loro capacità di sopportare e la fatica fisica e alla loro forza muscolare. Era una dote degli italiani, che noi abbiamo perso.

Rimangono la fantasia e la creatività.

Sì, ma con la globalizzazione sta cambiando. Perché la globalizzazione non è solo economica ma prima di tutto culturale, di cuore e di sogni. La globalizzazione omologa i sogni. Oggi non si può più avere l'orto, c'è qualcuno che stabilisce che cosa dobbiamo mangiare. Oggi siamo tutti omologati e indebitati.

E quale è quindi la nostra differenza?

Il potenziale. Ma se il potenziale non si trasforma in realtà diventa frustrante. E fatale.

Come se ne esce?

Come sempre se ne è usciti. Allenandosi. La forza fisica, la resistenza, l'abilità non sono solo doti innate, si allenano. Nella solitudine, nel silenzio che non è solo un fattore fisico ma una condizione psicologica.

La solitudine è una forza.

Certo che lo è. È come imparare a fare un mestiere: mentre si impara se ne imparano altri.

Oggi però si parla molto di qualità, di specializzazione, di settori.

Sbagliato. La qualità è importante non meno della quantità. Io faccio dai cento ai centoquaranta chilometri alla settimana.

Lei è Simone Moro.

No, io sono una persona che si allena e che allena la sua disciplina. Io credo in un comportamento virtuoso e disciplinato perché questo è l'eccellenza. Non un traguardo ma un metodo. Poi ognuno ha i suoi limiti, ma mi creda che l'allenamento e la dedizione fanno cambiare molte idee sui propri limiti.

Lo diceva anche Aristotele.

Aveva ragione, ma non c'è bisogno di essere un grande filosofo per saperlo. Invece, oggi in Italia parlare di metodo, dedizione e disciplina fa pensare al Fascismo. Qualcosa non funziona, quindi, e questo è molto grave.

Quindi che cosa suggerirebbe al futuro presidente del Consiglio?

Lasciamo stare il presidente del Consiglio. Ognuno deve fare quello che vuole ma se ha un obiettivo occorre un metodo congruo all'obiettivo. Ogni minuto perso è irrecuperabile.

Facile a dirlo, difficile farlo.

Siamo persone. Ma il segreto del potenziale sta proprio nella normalità, non nell'emergenza. Noi siamo forti nell'emergenza, invece dobbiamo diventare forti nella normalità. Occorre risolvere la burocrazia, la politica che non funziona, le ingiustizie. Questa è la nostra eccellenza, nella normalità.

Perché la politica non riesce a farlo?

Per tanti motivi ma secondo me per uno solo davvero decisivo. Perché i politici ragionano come se fossimo un Paese di mare invece noi siamo un Paese di montagna. L'Italia è stata fatta da gente come suo nonno e mio nonno. Il miracolo economico da gente come mio padre e suo padre. Gente diversa, con attitudini diverse ma con un punto in comune: la schiena dritta, soprattutto le donne.

Quindi che cosa suggerirebbe alla politica? Risponda per favore.

Io parto dalla crisi umana, perché per me stiamo vivendo una crisi umana. Quindi lavorerei per ridare normalità, ovvero eccellenza, ai tre comparti essenziali di uno Stato e di una comunità: l'identità, investendo su ciò che siamo, che abbiamo e dove viviamo. La giustizia, ovvero se sbagli paghi e non sbagli non paghi. Infine, le tasse: dimezzandole e dando spirito a chi produce valore. Con il sistema attuale siamo fuori dalla normalità e questo non può funzionare.

Ce la faremo?

Dipende da noi. Se non vogliamo accettare il suicidio ce la faremo, altrimenti non ce la faremo.
Un'unica cosa è certa.

Quale?

Per farcela bisogna riappropriarsi del gusto di fare fatica.

Franco Moschetti

CEO GRUPPO 24 ORE

Quando guardo l'Italia, non vedo un Paese. Non abbiamo i canoni standard della comunità. Siamo la somma di tante individualità. Molte di gran valore ma senza nessuna volontà o capacità di fare sistema. Vedo troppo individualismo.

Qual è la ragione?

Non riscontro valori condivisi. Non c'è "un sistema" di valori che prescindano dalla coalizione che governi "pro tempore" il Paese come, per esempio, in Francia o negli Usa.

Neanche nella classe dirigente?

L'attuale classe dirigente ha dimostrato di non essere all'altezza. Da troppo tempo, direi. La politica non lavora per l'interesse superiore del Paese ma solo per il proprio consenso. E tutta l'élite avrà la responsabilità di aver lasciato alle generazioni successive una situazione peggiore di come l'ha ricevuta. Ho avuto già occasione di dire in pubblico che, per questo, se non saremo "maledetti" dai nostri figli lo saremo certamente dai nostri nipoti.

Fuori dall'Italia gli altri stanno meglio?

Sicuramente meglio. Non tanto nei numeri, ma nello spirito. Quantomeno non vivono di storytelling. Personalmente invidio i francesi.

Per il loro sciovinismo?

Non lo considero sciovinismo; apprezzo la comunità d'intenti che li anima quando sono in gioco gli interessi del Paese. A noi manca totalmente.

Forse perché noi abbiamo cento capitali e loro la Ville lumière.

Non so, so però che da noi nascono più partiti che bambini. Tanti interessi individuali, nessun interesse comune.

Come se ne esce?

Non è detto che se ne esca poiché le cose del mondo non le cambia la politica ma le ferree leggi dell'economia. Non auspico, ovviamente, una crisi economica peggiore di quella dalla quale stiamo faticosamente cercando di uscire.

E come va l'economia?

Pur avendo tassi di disoccupazione incredibili, non vedo le barricate in strada. Quindi in qualche modo va.

È per via del welfare familiare?

Il cosiddetto welfare familiare ha sicuramente dato un contributo positivo in questi anni di crisi. Non va però confuso con i problemi dettati dal familismo che spesso blocca l'ascensore sociale. Il capitalismo familiare troppo spesso non consente alle aziende di crescere o di cambiare in funzione dell'evoluzione del contesto di riferimento. Da noi si cambia solo a fronte di un evento traumatico. La politica nel frattempo non ha preso decisioni importanti per facilitare le aggregazioni tra aziende. Da questo punto di vista occorrerebbe un grande cambiamento, sia in termini di indirizzo economico che politico, che rappresenti una disruption con il passato.

Perché vorrebbe una disruption politica?

Perché il modo di fare dei partiti tradizionali è datato. Il mondo è cambiato e loro non se ne sono ancora accorti. La politica italiana deve abbandonare i vecchi riti e le vecchie liturgie e assumere i superiori interessi del Paese come priorità. Le sembra possibile che solo dal Pd siano nati almeno cinque partiti? Assurdo. In politica non vedo assunzione di responsabilità, né presa di coscienza collettiva per cui si migliori il comportamento di fronte all'emergenza. Così l'emergenza diventa permanente e l'emergenza permanente non è più emergenza. E a farne le spese sono i cittadini e le imprese.

Cosa ci manca per elaborare un modello?

Manca una cultura dei processi, non un modello. Il modello italiano c'è, va solo fatto funzionare. Nella mia carriera ho valorizzato le aziende dove sono stato non prendendo a riferimento altri modelli, stranieri, come quello americano, giapponese o finlandese, ma valorizzando l'anima dell'azienda, la sua cultura autoctona.

Che cosa si può fare a livello micro?

Identificare i punti di forza rappresentate dalle eccellenze del nostro Paese (ce ne sono molte di più di quanto si possa credere) e investirci. Solo così si può arginare la fuga dei cervelli, che una volta andavano all'estero per migliorarsi e tornare, mentre oggi ci vanno per rimanere, quasi per disperazione.

E nel macro?

Nel macro la vedo male. Se i migliori se ne vanno e chi rimane non ha grande valore o messo in condizione di non nuocere. In un'ottica di medio periodo manca pertanto la linfa per un rinnovamento della classe dirigente che possa realizzare un Paese migliore.

Cosa suggerirebbe al prossimo premier? Cinque priorità.

La riforma della legge elettorale. Basta retoriche fasciste, comuniste, democristiane. Berlino non ha più il muro da tanto tempo. Dopodiché puntare sul lavoro. Senza lavoro aumenta il disagio, l'apatia e la criminalità. Gli altri tre li scelga lei tra sburocratizzazione, giustizia, infrastrutture, fiscalità e programma per le giovani generazioni.

Della scuola italiana cosa pensa?

A mio avviso in termini di formazione è una delle cose migliori che abbiamo. Nonostante tutto. Dovrebbe essere lasciata in pace e non essere sottoposta a una riforma ogni volta, e capita spesso, che cambia un governo. Il nostro livello scolastico elementare, medio e superiore è buono, abbiamo eccellenti università, soprattutto nelle grandi città, che permettono ai loro laureati di affermarsi anche in campo internazionale.

Immagino però che qualche cambiamento ci voglia.

Lo sforzo più grande è quello di una cesura culturale: occorre offrire ai giovani un modello meritocratico adeguato alle proprie esperienze e aspirazioni, uscendo da un modello economico basato sulla relazione. I giovani che vogliono fare una professione devono sentirselo, averne l'aspirazione e trovare nel sistema educativo le possibilità di formarsi e nel sistema Paese l'opportunità di affermarsi. Non si deve fare un mestiere solo perché lo fa il papà o lo zio.

Come vede l'economia italiana nel futuro?

Male, al di là dei decimali del Pil. Siamo indietro rispetto ai Paesi europei, dobbiamo cambiare, dobbiamo aprirci. Oggi i giovani non comprano più l'auto e spesso non prendono nemmeno la patente preferendo il car sharing. La sharing economy, le nuove tecnologie, i nuovi confronti globali li spingono verso un recupero dell'etica, un mondo più semplice e più giusto. L'economia italiana non è ancora pronta a soddisfare nuovi bisogni di nuovi beni, materiali o immateriali che siano.

Questo mondo nuovo avrà bisogno d'infrastrutture, o no?

Certo, questo è un punto cruciale. Ma le nuove infrastrutture, sia reali che digitali, vanno pensate in maniera coerente e integrata. Non solo treno+aereo, ma treno+aereo+macchina senza conducente, e rete digitale. Nel digitale per esempio spendiamo ancora troppo poco. Troppa poca ricerca, troppi pochi soldi in start up.

Apple fu inventata in un garage...

Ma noi non siamo in California. E da quel tempo è cambiato tutto. Occorre investire molto di più nei giovani e nelle start up.

È pessimista?

Rischio di diventarlo. Drammatico per me che sono per natura da sempre ottimista.

Se potesse comprare un valore di soft power quale acquisterebbe?

L'*accountability* anglosassone. Da noi nessuno è responsabile di niente. Tutto viene fatto nella ricerca esasperata del consenso. Non siamo credibili. Provi per esempio a dirmi chi è responsabile dell'abolizione dei voucher.

È sbagliato?

È criminale. Si deve colpire l'abuso, non l'idea. Altrimenti si fa populismo, patologia tipica di chi cerca il consenso sempre e a ogni costo.

Non si salva niente?

Dal punto di vista economico è cambiata la consapevolezza. Prima della grande crisi del 2007 il quaranta per cento della spesa alimentare veniva gettata nella spazzatura, oggi si butta via il dieci per cento.

Ma si compra meno?

In realtà no, si compra uguale ma si spreca meno. È già tantissimo.

La stagnazione è transitoria o secolare?

Non so rispondere, forse nemmeno gli economisti lo sanno. Sono sicuro però che non si tornerà mai a prima del 2007. Per questo occorre produrre un modello di sviluppo che ci consenta di continuare a crescere consumando meno. Non è naturalmente un esercizio facile per un modello da sempre basato sui consumi.

Consumare meno, consumare tutti?

Meno, meglio, tutti.

Un programma elettorale...

Una rivoluzione culturale che è già in atto. Il cambiamento dei comportamenti sta rivoluzionando i consumi, ma non tutti lo hanno percepito. Anche chi ha ancora molte possibilità economiche ha cambiato stile, valori, tipologie di consumi. Più sostanza e meno ostentazione.

È un merito della classe dirigente?

Al contrario. È un suo demerito, perché questo cambiamento viene dal basso, bottom up, e non dall'alto, top down, come vorrebbe la teoria delle élite.

È molto critico verso la classe dirigente, a cui del resto appartiene.

Molto più di quello che sembro. Non credo che molti in questo studio glielo diranno, ma la responsabilità che ci portiamo dietro come classe dirigente è enorme. Le ho già detto, rischiamo di essere maledetti dalle nuove generazioni. E per me questa è la cosa più difficile da vivere, perché ne sono consapevole e, a proposito di *accountability*, me ne attribuisco la responsabilità se non individuale almeno collettiva.

Perché è successo?

Perché abbiamo fatto della nostra incapacità di agire collettivamente un'ideologia.

Concludiamo.

Bisogna reinventarsi. Non solo il lavoro ma ritrovare una identità nazionale in un mondo globale. Essere imprenditori di se stessi significa solo questo: guardare la realtà, assecondarne i flussi e cercare le radici. Il resto va da sé.

Riccardo Mulone

MANAGING DIRECTOR DI UB INVESTMENT BANK ITALIA

Il nostro Paese ha potenzialità immense, per posizione geografica, storia, tradizione di arte e cultura, eterogeneità ambientale e creatività: ingredienti essenziali se consideriamo la direzione verso cui si sta muovendo il pianeta. Peccato che non abbia un business plan.

Immagine efficace.

Con il business plan si guarda il macro, si individuano i propri plus e si mettono a frutto, si colmano le carenze. Senza business plan non c'è prospettiva di medio/lungo termine, ma solo emergenza ed estemporaneità. Questo ci impedisce di valorizzare il nostro talento, le risorse, i contenuti. E soprattutto perdiamo di vista come il mondo si evolverà nei prossimi venti, trenta anni.

Come si evolverà?

Secondo tre direttrici. Cambierà il modo di spostarsi, di produrre energia, di lavorare. Dalla mobilità alla robotizzazione ci saranno effetti enormi che potranno essere affrontati solo con la creatività e con l'intelletto.

Quindi lei non vede la necessità di un nuovo modello industriale?

No, anche perché il nostro è un Paese ricco di eterogeneità e contenuti, e nel medio periodo avrà molto da offrire e da dire. E anche il Mediterraneo per me diventerà più stabile, perché l'attenzione al petrolio e al gas diminuirà sempre di più.

Perché la politica non lo capisce?

Non è corretto generalizzare sui politici, ma guardando agli ultimi decenni si è vissuta solo l'urgenza, e non una visione organica e prospettica.

Sta dicendo che il problema sono gli Italiani?

Al contrario, il problema è la governance. In Italia non c'è unità, è impossibile prendere decisioni. Ci sono Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni, e poi la burocrazia: un pantano. In un'azienda di solito decide un Ceo.

E questo genera mancanza di controllo?

Proprio così. Mancanza di controllo e resistenza al cambiamento. Gli italiani nelle statistiche emergono favorevoli al cambiamento, ma solo se a cambiare sono gli altri.

Cosa ci salva in questo momento?

La bellezza di questo Paese, la sua cultura e il risparmio privato. Gli stranieri ci percepiscono come un Paese difficile, ma dove molti vivono ancora bene.

Però abbiamo un debito pubblico altissimo.

Sì, è l'eredità di un passato di sprechi.

Che cosa bisogna fare?

L'Italia deve lavorare sulla qualità e non sulla quantità. I bilanci li fanno i margini e il cash flow, non il fatturato.

Che cosa intende?

Sia un quadro sia una gran quantità di bulloni possono valere un milione di euro. C'è una differenza o no? È logico che per chi produce è più premiante la qualità, e l'Italia ha una vocazione unica in questo.

Internet avrà un ruolo nell'Italia del futuro?

Più che in altri paesi, soprattutto grazie ai social network con i quali si possono raggiungere pubblici selezionati. È l'aspetto affascinante della globalizzazione, che non vuol dire fast food sotto casa, ma che un produttore di zafferano di un piccolo Paese sulle pendici dell'Etna possa trovare un estimatore in Giappone saltando ogni mediazione.

Chi vincerà?

Chi ha un prodotto di eccellenza. E chi saprà usare lo strumento.

La scuola italiana come le sembra?

Cerco di dedicare qualche giorno l'anno a visitare scuole e università. Incontro ragazzi con un talento eccezionale, vitali, ma resto sempre più convinto che la scuola non aiuti a perseguire i propri sogni. Mio padre già prima che mi laureassi mi cacciò letteralmente di casa, impedendomi di continuare la sua professione. Si fece violenza per darmi l'opportunità di assecondare le mie aspirazioni. Aveva ragione. La globalizzazione porta a un aumento esasperato della competizione professionale: una selezione spinta, un darwinismo occulto e solo se c'è passione e si ama il proprio lavoro si può competere.

Se collaborasse con il prossimo Governo cosa consiglierebbe?

Partirei dal creare uno stimolo a start up di progetti autoctoni, nell'arte, nel design, nella cultura e nell'ambiente, per aiutare i giovani a giocarsela. Poi rimetterei al centro della scuola l'educazione civica, spiegando che un luogo dove tutti rispettano le leggi e gli altri è l'unico che garantisce pace e prosperità. Incrementerei i controlli con tutte le tecnologie disponibili, anche satellitari, come deterrente alla criminalità, anche ambientale. Inoltre, valorizzerei il mercato immobiliare storico italiano: farei intervenire il privato per riqualificare gli stabili, pur tutelando i vecchi inquilini. Infine due cose fondamentali: semplificazione drastica della burocrazia, dove si consumano le migliori energie intellettuali dello Stato e delle imprese, e, *last but not least*, riforma del diritto.

Sembra facile.

No, sembra difficile e lo è. Ma vale la pena perché dopo saremo il miglior Paese del mondo.

Andrea Munari

CEO E GENERAL MANAGER BNL

Ho una visione precisa sulla classe dirigente attuale: dopo il dramma del Fascismo e del primo Dopoguerra abbiamo avuto una grande chance. Chance che le élite andate successivamente al potere non hanno tuttavia saputo sfruttare.

Una vue molto netta.

Il Sessantotto e quella generazione hanno molte responsabilità. Una generazione di persone straordinariamente intelligenti, molto capaci, seduttive in ogni senso. Non hanno però saputo tradurre le aspirazioni in realtà, facendo pagare al futuro il prezzo del loro presente, del benessere. Oggi c'è una generazione perduta, forse due. Ma il vero danno purtroppo è un altro.

Quale?

La cultura del sacrificio, della disciplina, del merito che in moltissime parti dell'Europa è la base della società, da noi è scomparsa. Gli epigoni del Sessantotto hanno distrutto tutto e chi ha rinnegato non ha fatto autocritica.

Dobbiamo tornarci, a quella cultura?

Non ci sono alternative. Il merito, la disciplina, il sacrificio sono le uniche chiavi per risalire la china. E costruire benessere e futuro. Ho letto una statistica che dice come il sessanta per cento dei migliori studenti della Bocconi sia di origine del Sud. Sa perché?

Rivincita?

No, ancor prima: fame.

Ne abbiamo troppo poca?

La produttività dice che è così. È calata tantissimo, troppo. Occorre invece insistere e lavorare con forza, occorre aumentare la produttività.

E il taglio delle spese?

Tagliare i costi si può ed è necessario. La spending review è un'operazione prima di tutto di semplificazione. Tuttavia non basta, non è sufficiente. Se non si aumenta la produttività non serve a molto.

Se fosse il presidente del Consiglio...

È impossibile.

E un suo consigliere ascoltato?

Idem.

Perché?

Ho promesso a mio padre che non avrei mai fatto politica e non mi ha mai attirato.

È molto pessimista.

Sono realista. Avevamo una cultura straordinaria, politica e civile, poi l'abbiamo perduta. Gli italiani che vanno all'estero e si affermano sono quelli che hanno fame, reale e figurata.

Stare all'estero per un italiano non è facile.

Non è neppure così difficile, ci si abitua rapidamente: l'alternativa è peggiore. All'estero si sta meglio anche se probabilmente si vive peggio rispetto agli standard italiani.

Cosa dovremmo fare allora?

Io penso da trader. Quando tutti fanno la stessa cosa è il momento di andare nella direzione opposta.

Allora non è pessimista?

Non sono pessimista, non riuscirei. Guardiamo a Milano: è un esempio di rinascita. La Chiesa, il sindacato, la giustizia, la politica, l'impresa, la ricerca, la sanità hanno tutti a cuore la città. Qui le stelle si sono allineate e chiunque si fosse votato come sindaco, sarebbe andato bene: valori e comportamenti ispirati all'etica e alla produttività sono radicati in questa città. Solo la produttività può sconfiggere il morbo del paese, la corruzione.

È sicuro?

Si, l'alternativa è la Grecia.

Come facciamo?

Con severità, regole, impegno, merito e certezza del diritto.

Il Paese è pronto?

La società non è mai pronta. Per questo è importante il ruolo della classe dirigente, che dovrebbe dire e fare le cose scomode nell'interesse del Paese, non del proprio. Un proverbio ebraico dice: «ti auguro di vedere le figlie delle tue figlie». Ecco, se si fanno le cose bene, se si inizia adesso, i frutti non li vedremo noi, ma quasi certamente li vedranno i figli dei nostri figli.

Ma davvero crede che gli italiani possano cambiare la loro cultura?

Io credo che cambiare non sia impossibile, nemmeno per gli italiani. Questa è una visione del Novecento, quando era tutto chiuso. Adesso siamo quasi al terzo decennio del Duemila, tutto è open e avere oggi un'idea di Paese diverso non è solo necessario, è possibile.

Segnali positivi ne vede?

Dico che è possibile proprio per questo, perché ne vedo. Se guardiamo alle imprese, salvo il comparto immobiliare, dopo la distruzione che ha dato il là a una crisi senza precedenti, siamo entrati in un piccolo boom: ci siamo lasciati la paura alle spalle. Adesso si compete e ci si confronta. Gli italiani non lo avevano mai fatto prima. Il male di molte aziende è stata l'autoreferenzialità ma ora le cose stanno cambiando, segno che *if there is a will, there is a way*.

Se dovesse indicare cinque priorità alla politica, quali sarebbero?

Solo una: la produttività senza se e senza ma. Va implementata e aumentata. Per farlo occorre lavorare assieme alla magistratura per fare leggi efficaci contro la corruzione e non per bloccare le imprese, che restano il vero motore della creazione di ricchezza.

La scuola come la vede?

La scuola italiana ha una qualità medio alta ma presenta il difetto dell'accessibilità anche a livelli iniziali. È un paradosso, ma il Paese è diventato questo. Dovremmo rendere l'istruzione più accessibile, inserendo buoni pasto o sgravi per il secondo figlio. Naturalmente dopo aver puntato tutto sul merito e sull'*equal opportunity*. In caso contrario ci dimentichiamo cosa c'è scritto nella Costituzione.

La scuola è ancora un ascensore sociale?

La classe media del nostro Paese è stata messa in seria difficoltà, quando parlo con i miei ex compagni di liceo lo percepisco. Questo è un segnale di crisi del Paese: per questo credo che la scuola dell'obbligo abbia bisogno di soluzioni, di ulteriori mezzi ma soprattutto di una diversa considerazione, proprio come il gender gap.

Già, il gender gap. Come siamo messi a riguardo?

Siamo un Paese profondamente ingiusto verso le donne e, più in generale, verso le minoranze.

Alcune iniziative sono state prese.

Non bastano. Occorre procedere speditamente verso standard europei. Altrimenti la vita sarà sempre difficile, le opportunità non sbocceranno e il *soft power* scenderà ancora nelle classifiche mondiali.

Dove vede il turning point?

Ripeto: abbracciare il paradigma della produttività. L'Italia ha una ricchezza finanziaria spaventosa, dobbiamo metterla al servizio della generazione di reddito non alla salvaguardia dello status quo.

E le privatizzazioni?

Il punto focale, mi ripeto, è la produttività. Se con le privatizzazioni essa aumenta, ben vengano le privatizzazioni, ma non sono queste il tema centrale.

Come si aumenta la produttività?

Per aumentare la produttività si devono eliminare alcuni centri pseudo-decisionali, nodi che giustificano la propria esistenza solo rispondendo Sì o No, e spesso anche in grave ritardo. Penso ovviamente alla pubblica amministrazione, ma non solo. Nel contesto di oggi, uno scenario globale dove la competizione è fra Stati e macroeconomie, non è più possibile che qualunque permesso debba passare attraverso mille autorizzazioni da chiedere a chissà quale centro decisionale. In questo modo c'è diseconomia, si perde valore, si diminuisce la propensione al rischio e, soprattutto, attraverso l'incertezza si crea instabilità.

Ma le banche sono instabili per via delle regole o perché qualche errore l'hanno fatto?

Tutti fanno errori se provano a fare qualcosa. Il problema è l'atteggiamento verso l'errore e l'onestà dei comportamenti. La verità è che oggi le banche in Italia sono prese di mira in maniera sconsiderata. Ma non basta: il vero problema non è la banca né il sistema finanziario, piuttosto risiede in alcune scelte discutibili, mosse da logiche relazionali.

Lei è un liberale atipico.

Credo che in Italia il vero rischio sia quello di perdere i talenti o di non creare le condizioni perché essi possano crescere e prosperare. È un peccato mortale: la parabola dei talenti non è solo la più bella ma anche la più terribile. Dovremmo ripassarla ogni giorno.

Jean-Pierre Mustier
CEO UNICREDIT

Vision of Italy: weaknesses, strengths, pros and cons.

Over the past year, I have been one of the most optimistic advocates on the economic prospects for Europe and Italy. The positive signs are growing stronger: IMF forecasts Eurozone annual per capita growth over the next five years of 1.2%, higher than the US. Growth has also been more balanced in Europe: in Italy, 90% of the population has benefitted (vs. the US, where income growth is only relevant for the richest 10%). Although Italy's headline number for public debt/GDP is higher than desirable, public debt is sustainable over the long term, also thanks to low private indebtedness. Italy is a successful country with a strong tradition in entrepreneurship and flair as well as great beauty and wealth. Investor perception of the Italian banking sector has recently been corrected, thanks to decisive government actions which removed systemic sector risk and the overall reduction of the volume of non-performing loans. Remaining focused on the banking sector, there is still plenty of room for further investment in, for example, digital customer-bank intermediation. At UniCredit, we are investing €2.3 billions in technology over the next years, particularly in automation.

How do you see the role of finance in Italy?

A strong and successful banking sector is vital to any country, particularly those like Italy, where SMEs form the backbone of the economy (accounting for 60% of value added and 70% of jobs). They rely on banks for their financing needs, especially as they have limited access to capital markets. UniCredit is focused on providing support and meeting these needs through both traditional and alternative channels. Beyond bank loans, capital markets are, of course, very important, and the European Commission's capital markets union initiative will be essential to promote both equity and debt financing and encourage institutional investors to take more risks on the real economy. Further institutional support is also needed, to shift more longterm investment into equity products, where Italy has a structural shortage, with a ratio of market cap to GDP of 27%, well below the European average of more than 60%.

What about the economy and the transformation of society?

The economy and society are evolving in response to the socio-political and technological shifts sweeping across our world. Markets are increasingly global, also thanks to technology, calling for new business models across all industries. At the same time, nationalism is on the rise and local rules differ greatly. Customers themselves are changing, with several big trends affecting Europe, such as aging, the generation gap and immigration. In UniCredit, we pay careful attention to these shifts which impact both our people and our customers because, by understanding them, we are best-positioned to turn the challenges of the current scenarios into opportunities.

Consistency and accountability: what is the role of Government and political culture with regard to foreign investors?

Beginning with the Monti government and continuing through the more recent Letta, Renzi and Gentiloni governments, reforms mark a clear discontinuity versus the past and put Italy ahead of other European countries. The impact of these is estimated to be worth ca. 3% of additional real GDP in the medium term. Also thanks to the current reforms, such as the Jobs Act, Italian companies can respond more quickly to ever-changing consumer needs, with greater flexibility, leading to growth. In addition to the important steps already taken by the Italian government, promoting the strengths and potential of Italy to foreign investors, it is important that legislation continues to facilitate both new ventures and the development of existing businesses.

Italian leadership: what do you think? What differences do you see with France, Germany, England's elite?

In the last few years, Italian leaders have taken important steps to transform the country, leveraging on the strong entrepreneurial spirit and backbone of small, nimble companies. This approach has led to Italy becoming the second industrial economy in Europe (and seventh in the world) with growing exports, thanks to the exceptional qualities of its companies. Average wealth in Italy, at more than eight times disposable income, is higher than that in Germany or the US, families transmitting resources, creativity and flexibility from generation to generation.

What is your opinion of the ongoing digital disruption and its opportunities for the Italian market and society?

Technology is driving the rapid transformation of markets and society. Developments range from innovation to automation, bringing a better customer experience and changing customer behavior (resulting in less loyalty and higher expectations). This is revolutionizing industries and creating new opportunities as well as attracting new players. Taking the banking sector in Italy, the online channels are particularly poised for growth (online sales are only one-tenth of? The average? In Western Europe). This said, at UniCredit the personal relationships with customers will always be our core focus as that allows us to work together to create tailored solutions for individual customer needs.

Five things you would change in Italy?

Firstly, I would encourage all Italian citizens, especially the entrepreneurs who are the international voice of the country, to give a more positive view of the strong competitive advantages and qualities of Italy. It is important to increase the investments in R&D as well as in technology and education. This is related to the need to better support SMEs and their development, in order to advance the entire economy. The country also needs new policies to boost labor market participation, particularly for women. Lastly, Italy needs to rebalance its addiction to football by better promoting the attraction of rugby to the young generation.

Guido Nola

SENIOR COUNTRY MANAGER JP MORGAN ITA L I A

Si aiuta l'Italia perché ci si crede. Io sono italiano, sono al servizio del mio Paese anche, e soprattutto, lavorando per una banca americana che per filosofia crede nella partnership con gli attori economici ma anche con i governi e le comunità dei Paesi in cui opera, offrendo un sostegno che si traduce in capitale umano e finanziario ai propri clienti e svolgendo attività filantropiche nelle comunità.

Che fase sta vivendo l'Italia?

Un momento importante e difficile. Una grandissima transizione. L'economia si caratterizza per cicli sempre più corti, dove molto cambia in sempre meno tempo. Siamo in una fase di mezzo. Le prossime elezioni sono un passaggio importante ma se si vuole mantenere un ruolo rilevante in Europa, e nel resto del mondo, non c'è tempo da perdere. Bisogna continuare ad innovare il Paese stando ben attenti a far sentire i benefici del cambiamento a tutti e non solo a una élite.

Il contesto aiuta?

Insomma (sorride). Oggi i Paesi, come le aziende, si scontrano per avere gli asset migliori. Milano sta usando il modello Expo e sta lavorando per diventare un financial hub di rilevanza europea. Spera di attrarre l'agenzia del farmaco. Presenta già molti aspetti attraenti per istituzioni e business che stanno considerando la scelta della rilocation, post-Brexit. La città deve continuare sul percorso virtuoso iniziato e crescere anche nei numeri. Consideri, a titolo di esempio, che con soli 800 bambini di nazionalità diverse le scuole internazionali di Milano sono virtualmente piene. Quindi bisogna essere selettivi e focalizzati, ma Milano è una città in forma e ce la può fare.

E allora che si fa?

Per essere attrattivi, punto primo del *soft power*, occorre investire. Il Made in Italy e il lifestyle italiano sono attrattivi perché per decenni, secoli forse, si è investito. Quello che resta sono problemi noti e autoevidenti, che occorre affrontare con serenità e rigore.

Quali sono questi problemi noti?

lentezza della giustizia civile e penale, burocrazia, corruzione. Ma soprattutto la tendenza a cambiare le regole in corsa. Non si può fare. E poi si deve migliorare il lavoro di promozione delle molte cose buone che si fanno; non dobbiamo essere noi i peggiori critici di noi stessi... specialmente all'estero.

Partiamo dalle banche. Sono aziende o funzioni pubbliche?

Le rispondo con la prima fondamentale lezione di tecnica bancaria: le banche sono aziende che svolgono attività di interesse pubblico. Si è visto anche nella crisi degli ultimi dieci anni che è partita dalle banche e che non si è risolta fino a che le banche non sono state completamente sistemate. L'Italia vi ha messo mano, ha risolto e ora può pensare ad altro.

Raffinato ma chiarissimo. Adesso mi spieghi perché la finanza non ha più il ruolo che occupava fino a pochi anni fa, anche nel soft power.

Vedo due aspetti, micro e macro. Nel micro il fallimento di Lehman brothers è lo spartiacque. Le banche hanno riconosciuto di aver commesso errori, e da questo è derivata una rivoluzione vera, culturale, anche nel business, accompagnata da regole molto più pervasive di prima.

E nel macro?

Oggi la valutazione dei manager non è più solo il guadagno. Oggi o sei perfettamente e realmente integrato ai valori che il mondo ti riconosce o non ce la fai. Provo a spiegarmi meglio. Oggi si fa finanza stando attenti alle regole ma soprattutto pervasi da una sana ossessione per la reputazione del singolo e dell'istituzione. Questo va al di là della formalità delle regole e incide sulla sostanza e sulle modalità di fare business.

Parliamo di leadership italiana.

Oggi l'inventiva da sola non basta a determinare una leadership forte. La buona idea presuppone un environment, che da noi non sempre si trova. In Italia o vendi la tua idea o vai a Cupertino a realizzarla. La seconda rivoluzione industriale è stato l'iPhone e l'Italia non c'era. La terza è stata la sharing economy di Huber ed Airbnb e l'Italia non c'era. Non essere nella prossima sarebbe fatale per il Paese.

Quale sarà la prossima?

La mobilità. In dieci anni il 90 per cento dell'auto sarà self-driving. Questo cambierà interi settori: automotive (ovviamente) ma anche healthcare, immobiliare, assicurazioni, energia. Renato Mazzonicini, di Ferrovie, è uno dei pochi che lo ha capito e che sta facendo cose concrete a riguardo. Occorre creare il nuovo Cupertino qui, da noi, dove una cultura umanistica può aiutare a programmare l'algoritmo per decidere tra un bambino o un anziano, in caso di inevitabile scontro, chi verrà colpito. Sono temi etici complessi ma che implicano riflessioni anche molto concrete. Ci vuole vision e in Italia possiamo averla. Ma servono anche leggi, comitati etici, responsabilità politiche che in Italia, spesso, si fa fatica a trovare.

Perché l'élite finanziaria non si impegna in politica?

È molto semplice. In finanza l'investment banker ha un buono stipendio e un potere che diventa prestigio. In politica ha pochi soldi e spesso scarso prestigio, oltre a problemi enormi e scarse leve per incidere. Storia diversa è impegnarsi portando le proprie competenze alle aziende vicine allo Stato. Diversi lo hanno fatto, ma non molti con successo. Tra i pochi casi di executive che si sono impegnati senza tornare indietro con le ossa rotte, ci sono sicuramente Claudio Costamagna e Matteo del Fante.

Lei ha molto a cuore l'education, altro punto del soft power.

Credo che sia cruciale non solo per il *soft power*. Senza entrare nei dettagli, in Italia nell'*education* si considera ancora una corsa per l'emergenza, rincorrendo il problema più vicino. Questo impedisce di formare una classe dirigente selezionata per competenze, civili prima che culturali, in grado di collaborare con colleghi europei. In Inghilterra lo hanno capito: che nel mondo di oggi, dove il *soft power* è più importante dell'*hard power* l'*education* può essere un business. Così gli inglesi hanno fatto sistema mentre da noi siamo ancora alle signorie. Pur considerando che negli ultimi venti anni abbiamo fatto passi da gigante.

Come ha considerato il governo Renzi?

Ho molto apprezzato le prime riforme che hanno dato uno slancio al Paese che non si vedeva da tempo e soprattutto una percezione all'estero di una nazione che si vuole muovere e che non ha nulla da invidiare ad altri, come la Spagna che nell'ultimo decennio è cresciuta molto più di noi. Ma serve che le riforme siano fatte nel continuo per rimanere agganciati all'evoluzione dell'economia globale

Se fosse domani al suo posto che cosa farebbe?

Direi che gli anglosassoni non sono migliori di noi, siamo noi a non essere sufficientemente organizzati. Quindi darei priorità a una riforma del sistema giudiziario che offra certezza del diritto, unico modo per competere e realizzare l'equità. Poi lavorerei alla vision con lungimiranza, con scelte di lungo periodo. Non mi focalizzerei sull'Ilva ma sull'industria; non sulle banche venete ma sul futuro del credito. In questo rientra il tema dell'educazione, come l'ho descritto prima. E poi cercherei di incidere, davvero, nell'ambito delle infrastrutture, dove il nostro ritardo è grande ma non incolmabile. Ferrovie dimostra che ci sono possibilità che generano risorse se utilizzate; facciamole attivare dal privato se il pubblico non riesce. Infine, vorrei iniziare a pensare che il digitale non sia solo open fiber ma *environment* positivo e accrescitivo. È qui che potremmo calare l'asso.

Quale è il nostro asso?

Forse Cupertino compete, ma c'è di mezzo il mare. Invece, di certo Francoforte, Parigi e Amsterdam non possono competere in nessun modo con il lifestyle italiano. Questo è il nostro maggior asset, ricordiamolo.

Cristina Nonino

AMMINISTRATORE DELEGATO DI STILLERIE NONINO

Il lifestyle italiano piace. La qualità della vita in Italia è superiore alla media. Ma è l'approccio alla vita a essere unico e vale più della qualità perché si basa sul saper condividere. E oggi la condivisione è indicata come il "capitale della terza rivoluzione industriale". Gli italiani ce l'hanno nel Dna penso per esempio al rituale dell'aperitivo, unico al mondo e fonte di ispirazione per molti imprenditori. Lo stesso fondatore di Starbucks lo ha analizzato e studiato per creare il suo progetto, ma nessuno sa viverlo e declinarlo in modo autentico e accogliente come gli italiani!

Va tutto bene, quindi?

Purtroppo no. Impegnati nel realizzare i nostri progetti lavorativi abbiamo delegato, e troppo, in politica come altrove. Forse siamo profondamente individualisti e in più abbiamo mantenuto forte il retaggio cattolico della sopportazione, per cui siamo reattivi solo quando veramente esasperati

Potremo cambiare?

Quanto sta accadendo nel mondo con l'avvento di internet mi porta a pensare positivo perché si sta affermando una nuova coscienza, un nuovo modo di pensare, un cambiamento che tocchiamo con mano giorno dopo giorno anche solo relazionandoci con i nostri figli. Questo ci porta a essere consapevoli del fatto che oggi ciascuno di noi è un attore globale e abbiamo l'obbligo morale di esercitare la partecipazione. Io per esempio non rinuncio ad essere "un camallo": rispetto le regole, sono coerente, fatico ma, in questo modo, posso rivendicare il diritto di mugugno.

Però le cose sono andate molto male negli ultimi anni.

È vero, ma stiamo resistendo e sa perché? C'è molta gente perbene e io conto soprattutto sui giovani. Penso a quelli che conosco: la maggior parte è straordinaria. Ipercritici ma meritocratici, si impegnano e resistono anche se vengono privati di certezze ogni giorno. Non è un Paese per vecchi l'Italia, ma guai a non esserlo neppure per i giovani!

Da che cosa dipende?

Credo che la politica abbia una gravissima responsabilità e, noi tutti, di ciò siamo correi perché gliel'abbiamo permesso. Ma le cose, finalmente, stanno cambiando!

Perché?

Perché con l'avvento del web si è realizzata una rivoluzione epocale che favorisce il confronto, l'espressione della volontà generale, della maggioranza. Certamente i rischi ci sono ma la maggior parte di noi è disponibile a correrli consapevole che, imparando a elaborare le informazioni per farle diventare conoscenza, sviluppando lo spirito critico e con tanto impegno riusciremo a creare un mondo migliore. E poi noi italiani abbiamo il privilegio di avere radici profonde.

Quanto contano le radici?

In un mondo in cui manca la certezza sono punti di forza importantissimi: il legame con la nostra terra, il senso di appartenenza, le memorie e i valori da tramandare ai nostri figli quale riferimento, traccia per il loro cammino. Per farli sentire partecipi di una ricchezza che mai nessuno potrà togliere loro. Lo dice bene Pierre Michon in Vite minuscole o il nostro grande Ermanno Olmi: solo chi ha radici profondissime può andare avanti e può evolversi.

Quindi lei è ottimista?

Voglio esserlo e questo lo devo alla mia famiglia, perché la nostra storia di persone e di impresa è una tipica storia italiana, fatta di antichi saperi coniugati con la contemporaneità e l'innovazione, ricca di passione e sacrificio, fatta di un impegno quotidiano alimentato dal desiderio di produrre la grappa più buona del mondo capace di soddisfare anche il degustatore più esigente. Siamo convinti che sul lungo periodo tutto ciò sarà premiante!

E la forza, adesso, dove la trovate?

È l'amore per il proprio mestiere che ti permette di resistere in un Paese dove spesso sei indotto a chiederti se valga la pena essere persone perbene. Io voglio pensare di sì e per questo con la mia famiglia conduciamo una crociata a favore della qualità e del rispetto della grappa e del suo consumatore chiedendo instancabilmente, da anni, alle autorità preposte disciplinari più rigorosi cui far seguire controlli intransigenti per impedire ai furbi ed ai millantatori di agire impunemente. Se, come affermano eminenti analisti italiani e stranieri l'artigianalità è il nostro petrolio, allora dobbiamo proteggere e preservare questa nostra ricchezza con regole chiare e rigorose - tracciabilità, sostenibilità, eccellenza qualitativa - il tutto verificato da un'autorità preposta perché oggi il consumatore lo pretende.

Basterà?

Sarà un percorso lungo e difficile ma ce la possiamo fare se ognuno farà la propria parte. Ovviamente dovranno essere rivoluzionati gli asset fondamentali del Paese in primis la burocrazia che insieme all'incertezza del diritto è il freno più grave per lo sviluppo. E la scuola, il cui ruolo formativo ed educativo è importantissimo per sviluppare la coscienza dei cittadini di domani e per l'avvio di una nuova cultura del merito.

Corrado Passera

Fondatore e CEO Illimity Bank

L'Italia è uno dei Paesi che maggiormente possono avvantaggiarsi dalla Quarta rivoluzione industriale, ma senza un coraggioso programma di innovazione in tutti i campi rischierà di pagarne solo i costi.

La sveglia per chi dovrebbe suonare?

La responsabilità, come sempre, deve essere dimostrata prima di tutto da chi sta in alto, dalla cosiddetta classe dirigente, della quale la classe politica è solo una parte. Proprio la classe politica dovrebbe però essere la prima a indicare la strada e a dare l'esempio quando si devono intraprendere grandi cambiamenti.

Grandi cambiamenti?

Scienza e tecnologia cambiano i connotati all'economia e al mondo delle imprese: di conseguenza deve saper cambiare il mondo del lavoro e, a monte, deve saper cambiare il mondo della scuola e della formazione. Abbiamo una scuola che sforna disoccupati. Poco importa che i migliori trovino posto in giro per il mondo, non è di questi che mi preoccupo, ma dell'oltre metà dei giovani che non ha un lavoro né una prospettiva di futuro. Festeggiamo il traguardo di aver nuovamente raggiunto i 23 milioni di occupati ante crisi, ma non ci diciamo che in questi dieci anni abbiamo perso due milioni di occupati sotto i 35 anni! Con situazioni di vero e proprio collasso nel Sud.

È la scuola che manca o la crescita economica?

Entrambe contribuiscono al dramma dei dieci milioni di italiani che non lavorano o che non hanno un lavoro adeguato. Un'altra cosa importante che non ci diciamo in merito ai 23 milioni di occupati è che, rispetto a prima della crisi, ne mancano all'appello circa un milione in termini di unità equivalenti perché molti di questi cosiddetti occupati sono in realtà sottoccupati. Molto di più si potrebbe e dovrebbe fare per favorire la crescita sostenibile e l'occupazione. Per tornare al discorso sulla scuola e sulla formazione: pensiamo forse di entrare nel XXI secolo con una scuola in gran parte ferma al XIX?

Giudizio durissimo.

Se vogliamo bene al nostro Paese e vogliamo comportarci da classe dirigente, non dobbiamo nascondersi i problemi: nella fascia 0-6 anni siamo indietrissimo. Non diamo alle famiglie nidi e asili in quantità e qualità sufficienti, sprecando anni fondamentali per lo sviluppo intellettuale e umano dei bambini e creando un divide difficile da colmare, fonte di grave diseguaglianza per tutta la vita. Cicli scolastici e metodi didattici sono ancora da libro Cuore; orientamento e inserimento lavorativo sono incomparabilmente meno efficaci di quanto succede nei Paesi più avanzati (metà degli abnormi e temporanei incentivi del Jobs act se applicati all'apprendistato avrebbero permesso di ottenere effetti strutturali ingentissimi). Ci perdiamo un terzo degli studenti per la strada e molte università sono esami senza sbocco. Senza aver in testa un ridisegno complessivo e chiare priorità, abbiamo inserito più di 150mila nuovi insegnanti togliendo risorse utili per premiare i tanti bravi e per investire sul futuro. Parliamo di autonomia scolastica, ma imponiamo ancora graduatorie nazionali! La scuola e la formazione continua dovranno essere una delle nostre priorità strategiche, ma è necessario un ben diverso coraggio.

Ma lo spazio per crescere ci sarebbe per un Paese come l'Italia?

Certo! Si stanno aprendo mondi nuovi con enormi potenzialità anche per il nostro Paese. Pensiamo anche solo alla robotica, alla genomica, all'Internet delle cose, alla nuova agricoltura. Ma senza andare lontano, tre settori che possono vedere il nostro Paese protagonista a livello globale sono la filiera della salute e della sanità, quello del turismo e quello legato alla tutela e valorizzazione dei beni culturali. Certo ci vuole visione di sistema per vincere a livello globale: la crescita viene soprattutto dalle imprese, ma il mondo pubblico può far molto per attirare aziende in Italia. Vanno

affrontati i problemi mai risolti della giustizia, della burocrazia e della fiscalità. E servono grandi investimenti su formazione, infrastrutture e sicurezza.

Qualcosa di buono fatto recentemente?

Considero per esempio una buona riforma strutturale la legge cosiddetta "Industria 4.0" introdotta recentemente per favorire innovazione e investimenti. Aumenterei le risorse destinate a finanziarla e allargherei il modello anche agli investimenti per portare le nostre imprese sui mercati internazionali. Unendo l'innovazione alla internazionalizzazione, si ottiene occupazione.

Ma i cambiamenti non riguardano solo il mondo dell'economia.

Tecnologia, invecchiamento e globalizzazione modificano profondamente la società nel suo insieme e questo richiede coraggio nel ridisegnare il welfare, i meccanismi di inclusione e il ruolo del terzo settore. Due piccoli esempi: dovremmo introdurre una assicurazione universale contro la non autosufficienza e dovremmo dare ben altro spazio e supporto all'impresa sociale. Abbiamo un disperato bisogno di riforme strutturali e ci vengono propinati quasi solo bonus o riforme del tutto insufficienti: anche quella del Terzo settore rientra tra queste ultime.

E il ruolo delle banche nel sistema creditizio alle prese con la crisi?

In questi anni difficili l'Italia ha dimostrato di saper dar vita a due operatori di portata europea e parecchie banche medie ce la stanno facendo. Dobbiamo trovare il modo di servire meglio il mondo delle piccole e medie aziende e su questo tema vorrei impegnarmi anche personalmente.

Potremmo, inoltre, fare di più per risolvere il problema del cattivo credito che ancora paralizza molti istituti e riduce il supporto creditizio all'economia. Con relativamente poche risorse pubbliche si potrebbe fare un grande repulisti, ma anche in questo caso il problema va affrontato strutturalmente: creando un vero mercato delle sofferenze bancarie - e anche dei cosiddetti incagli - attraverso maggiore trasparenza, informazioni pubbliche e incentivi fiscali intelligenti per favorire accantonamenti prudenziali accelerati nei bilanci bancari, e tramite veri interventi di velocizzazione alle procedure di recupero dei crediti nei tribunali.

Lei ci ha provato a cambiare il sistema anche attraverso l'impegno pubblico.

Alle Poste, con il contributo fondamentale dei postali, siamo riusciti a dimostrare che esiste un enorme potenziale nascosto nella Pubblica amministrazione italiana. Potenziale di servizio ai cittadini, di recupero economico, di dignità. Da ministro, con un gruppo di servitori dello Stato di grandissima qualità, abbiamo mostrato, in poco tempo e con poche risorse, che si possono sbloccare riforme importanti: dalla Strategia energetica nazionale alle start up, dalla liberalizzazione del mercato del gas a quello del credito, dall'Agenda digitale al ridisegno degli incentivi. Ho poi provato ad applicare le esperienze accumulate nel privato e nel pubblico proponendo un grande piano di sviluppo per Milano, ma non sono riuscito a trovare lo spazio per candidarmi sindaco fuori dai tradizionali schieramenti partitici e mettendo insieme valori comuni del mondo liberale e del mondo social democratico.

Poche persone sono passate più volte dal privato al pubblico e dall'industria alla finanza: sempre in posizioni di vertice. Ha quindi titolo per parlare di classe dirigente.

Se abbiamo i problemi che abbiamo e se il disagio sociale ha raggiunto i livelli attuali, evidentemente la classe dirigente nel suo complesso non si è dimostrata all'altezza: nessuno può tirarsi indietro. Piuttosto che dare giudizi che non mi spettano, proviamo a individuare le caratteristiche della classe dirigente che servirebbe oggi al nostro Paese. Ci troviamo, infatti, con una classe dirigente che, con poche eccezioni, non ha le cinque caratteristiche necessarie per essere alla guida di una nazione. Non è meritocratica e quindi produce compromessi al ribasso in tutto; non è generosa nel perseguire il bene comune oltre al proprio; non è ambiziosa e si accontenta di barcamenarsi; non è coraggiosa e si mette raramente in gioco; non è coesa e quindi non fa squadra. E non ha ancora deciso di giocarsi fino in fondo la partita dell'Unione europea che è invece indispensabile dal punto di vista geopolitico di medio lungo periodo.

«Gli italiani sono poco disposti a morire di ferro», scriveva Machiavelli. E don Abbondio annuiva, come dovrebbe sapere lei che è del Lago di Como...

Purtroppo il coraggio è indispensabile, soprattutto in una situazione come la nostra. Ma il vero coraggio, il più importante, è il coraggio della verità: guardare le cose come stanno, non sfuggire a problemi insoluti da decenni. Solo così si può pensare di far tornare l'Italia, che è ferma da almeno vent'anni e condannata al declino, uno dei posti migliori dove vivere al mondo. Illudere la gente che ci siano soluzioni miracolistiche - per esempio l'uscita dall'Euro - o che i nostri problemi siano colpa di altri (per esempio dei migranti) o, ancora, che bastino mini riforme è un vero crimine contro il nostro popolo. Il populismo è questo ed è il contrario della leadership che servirebbe.

Ultima domanda. Lei ha lavorato in McKinsey, in Cir, ha diretto la Mondadori e l'Olivetti, il Banco ambrosiano, ha costruito Intesa Sanpaolo, ovvero un gruppo privato da centomila lavoratori, ha risanato le Poste, ha guidato un ministero a dir poco complesso e cruciale. Non basta. Ha fatto cinque figli, scritto due libri e provato a fare politica mettendoci la faccia quando non ne aveva nessun bisogno.

E la domanda qual è?

Perché? Perché ha fatto tutto questo?

Tutto quello che ho fatto nella mia vita nasce da una grande passione, perché senza quella non si vive bene né si riesce a coinvolgere le altre persone. Bisogna avere il coraggio di sognare in grande e di buttarsi. Certo, a volte si sbaglia ma anche dagli errori si può e si deve ripartire.

Non le manca niente?

Sono stato e sono una persona fortunata e quindi guai a lamentarmi di alcunché. La voglia di azione verrà dai progetti imprenditoriali ai quali sto lavorando con altre persone appassionate.

Alessandra Perrazzelli

COUNTRY MANAGER BARCLAY S I T A L I A

Per rispondere sul paese, partirei dalla candidatura di Milano dopo Brexit. Che sia per l'Eba o per l'Agenzia del farmaco poco importa. Il messaggio che lancia Milano è stridente: c'è il capitale umano, le infrastrutture, ci sono servizi, c'è cultura, c'è crescente presenza internazionale. Eppure, Milano fa fatica ad "atterrare", la candidatura sfugge, le risposte divengono evasive. Perché? Perché Milano non è il Paese, Milano non è l'Italia.

Una metafora efficace per spiegare la percezione del soft power. Una metafora sottile. In termini più larghi come la tradurrebbe?

Il *soft power* è un ottimo strumento. A condizione di non separarlo dall'*hard power*. Se pensiamo di parlare d'influenza, di leadership, di consistency e accountability senza dover affrontare i temi strutturali del Paese ci illudiamo. Almeno due tendenze dicono infatti che dobbiamo mantenere l'attenzione puntata al massimo.

Quali sono?

Primo, la realizzazione delle riforme vive da tempo un certo rallentamento, un tema davvero cruciale. Secondo, come detto, Milano non è l'Italia. Tutto il Paese deve essere portato a crescere, uscendo finalmente dallo schema che vede diversi punti del Pil limitati ad alcune aree geografiche del Paese.

Il Governo ha celebrato i punti percentuali. Quello di Renzi e quello di Gentiloni.

I punti percentuali sono importanti, ma occorre fare sempre meglio. L'aspetto determinante del Governo Renzi è stato il referendum; il premier ha avuto la capacità di accendere gli animi sui temi giusti, ma purtroppo il referendum li ha spenti e come strumento si è rivelato un errore per il suo Governo.

Quali sono i temi giusti?

L'innovazione, l'introduzione di giovani nel mondo del lavoro e in posizioni chiave, la valorizzazione delle donne. Mi sta molto a cuore il futuro dei giovani, che sono la forza vitale che cambia il mondo. È a loro che tocca questo compito, hanno diritto alla speranza che nasce dal lavoro e da percorsi educativi di valore. Ed è nostra responsabilità, di noi più grandi, creare le condizioni giuste perché questo avvenga.

E i grandi che cosa fanno, allora?

A noi più grandi tocca dare consigli. Noi possiamo mettere un po' di testa e di esperienza, ma sono le gambe e le braccia dei giovani che cambiano il mondo.

Le gambe o i tweet?

Ai giovani non servono i tweet, ma la speranza e le opportunità. Questi sono gli ingredienti per tenere qui a casa i nostri ragazzi che sono sempre più in partenza verso altre destinazioni nel mondo.

Come si fa a mantenere viva la speranza?

Con azioni concrete e con un racconto che coinvolga tutto il Paese, per sconfiggere le solite malattie italiane, la mancanza d'inclusione tra i generi e il narcisismo. Soprattutto quest'ultimo, va sconfitto da subito, cominciando dalla scuola: nella nostra scuola si vince da soli e non in team. I nostri ragazzi non fanno sport di squadra come parte del curriculum scolastico, e alle donne gli sport di squadra sono spesso preclusi. Bisogna sconfiggere il mito del vincitore solitario, e lavorare di più su condivisione, confronto, dissenso come strumento di apprendimento e osservanza delle pratiche della democrazia. Mi dispiace per lo studio che sta facendo, ma potremmo dire che l'italiano è allergico al *soft power*, purtroppo.

E che cosa ha l'italiano?

Abbiamo coraggio, forza, salute, creatività, inventiva, capacità di vedere quello che gli altri non vedono. Da questo punto di vista siamo un popolo straordinario, purtroppo manca il senso della squadra, la rinuncia al personalismo.

Un quadro drammatico.

Più che drammatico, difficile da affrontare e risolvere. Siamo un Paese in cerca di un metodo, in decrescita demografica e con una forte disoccupazione giovanile. La crisi da cui stiamo cercando di uscire è una delle più gravi del nostro secolo e abbiamo, ai confini, ondate migratorie difficili da controllare e organizzare. Sono tutti temi che vanno fronteggiati dalla politica senza indugio.

Come si possono fronteggiare?

Molto si sta cominciando a fare ma occorre soprattutto un cambiamento culturale. Accanto ai grandi temi nazionali, occorre elaborare un sistema Paese che dia il modo alle diverse realtà, alle diverse città, di elaborare un metodo, come sta facendo Milano. Ognuna con la sua vocazione.

In questa prospettiva l'esperienza e i modelli aziendali possono aiutare?

Poco. Come cultura abbiamo poca sensibilità a identificarci con altri modelli. Figuriamoci a essere corporate. Non lo sappiamo fare per ragioni storiche. Manca formazione ed *education*.

Non si potrebbe partire da quest'ultima?

Si dovrebbe. L'*education* non è solo il sistema scolastico. È la famiglia, i valori, il senso civico, l'identificazione con lo Stato. *Education* è l'equilibrio tra periferia e centro, tra individuo e collettività.

Chi dovrebbe insegnarlo?

Le istituzioni. La politica. La scuola. Ma chi ha il coraggio di farlo? Fin dove ci possiamo lanciare senza correre rischi?

Quali rischi?

Il rischio del populismo.

Un rischio concreto, a quanto pare.

Purtroppo è così, ma il populismo si sconfigge con l'esempio, l'*education*, l'accoglienza, con una chiara definizione delle competenze e dei programmi, con la vicinanza ai problemi reali delle persone e con poco ideologismo.

Basterà?

No, non basterà. Un altro grande tema è quello del buon governo, la governance, sia a livello delle istituzioni che nelle aziende. Per esempio, sono moltissime le aziende quotate che non hanno chiaro il processo di successione, fondamentale per costruire continuità di governo e permettere ai giovani chiari percorsi di carriera.

Perché?

È un tema di apertura e di disciplina assieme. La scarsa disciplina porta a comportamenti individualistici che vengono esaltati nella nostra cultura, all'accettazione sociale del ruolo del "fenomeno", quando invece per ogni comunità, il rispetto e la condivisione delle regole rende la squadra più forte. Come accade nelle scuole inglesi, dove si sceglie persino il corpo militare di appartenenza.

La cultura inglese può essere un benchmark?

È comunque una cultura lontana dalla nostra ma che presenta alcuni spunti che potrebbero esserci utili, come appunto quello di fare squadra.

Lei ha lavorato molto all'estero, negli Stati Uniti. Qual è la differenza più importante che la colpisce?

Il tentativo costante di cercare di piegare le regole. Per quanto umano, e vero ovunque, qui da noi è quasi sempre accettato con rassegnazione. Detto questo sono felice di vivere a Milano. Sono arrivata in piena era berlusconiana e assistito con sgomento alle vicende legate agli scandali con al centro giovani donne alla corte del potere. Ho assistito alla rinascita di Milano, che oggi è

sicuramente uno splendido posto dove vivere e lavorare. Milano è una città di livello europeo, anche se temo che questo modello non possa essere replicato altrove Italia.

In che senso?

Milano è una città calvinista, nel profondo. Per questo a Milano sono possibili cose che in altre parti d'Italia non sono nemmeno pensabili. Ma la domanda più importante adesso non è questa.

Qual è, dunque, la domanda più importante?

Può un modello urbano diventare un modello per una nazione? Questa è la domanda cruciale, a cui è difficile dare una risposta.

Lei come risponderebbe?

Mi piacerebbe pensare a Milano come a una città Stato, come un modello nazionale in cui applicare le pratiche migliori per poi esportarle in tutto il Paese. Sono molti i settori importanti per il progresso civile del Paese: le riforme strutturali, l'educazione alle regole, l'upgrade tecnologico e digitale, un nuovo sistema di *education*, un welfare sostenibile, la tutela del patrimonio. Con un modello locale si potrebbe poi lavorare a livello nazionale per implementare le riforme su scala nazionale, tenendo a mente la storia e le vocazioni dei luoghi e delle diverse società del nostro Paese.

Se fosse il prossimo presidente del Consiglio su quali nuclei farebbe ruotare la legislatura?

Ne vedo cinque: l'*education*, che resta la base per qualunque ipotesi di cambiamento della società. Poi le infrastrutture, ripensate nel rispetto del paesaggio e della tutela ambientale. Quindi il lavoro, politiche rivolte soprattutto ai giovani e alle donne. Il turismo: occorre lavorare per far diventare l'Italia la prima meta per il lifestyle nel quale cibo, design, offerta culturale, architettonica e artistica sono un modello di *soft power* unico al mondo. Infine, una nuova ipotesi per il Sud che parta dalla lotta alla criminalità organizzata e diffusa e che investa sul capitale umano e culturale, unico al mondo.

Un auspicio per il futuro.

Che si possa riscoprire la passione nel fare le cose, l'emozione che si legge negli occhi dei ragazzi. Tutto quello che abbiamo detto, anche se fosse possibile, rimarrà lettera morta, una teoria senza voce se non si metterà in relazione con i giovani, con i ragazzi. Giovani uomini e donne che hanno bisogno di opportunità, speranza e modelli che si fa fatica, oggi, a ritrovare.

Carlo Pesenti

PRESIDENTE CLESSIDRA SGR E FONDAZIONE PESENTI

Se dovessi usare una terminologia militare, direi che il Paese ha reparti buoni e cattivi. La differenza, come sempre, la fanno le persone.

Quali sono i settori più in difficoltà?

Quelli che sento spesso indicare sono giustizia, sanità, infrastrutture. Insomma, le solite emergenze.

Lei che cosa dice?

Che questi sono i sintomi percepiti dei malanni del nostro Paese, ma per me alla base di tutto c'è una drammatica disaffezione, o addirittura una carenza, per valori come il senso etico e la legalità.

Si può pensare di lavorarci?

Non solo si può, ma si deve, alternative non ce ne sono. Ma attenzione è un impegno che in termini di tempo copre il lasso di una generazione.

Non è molto, in termini storici. Da dove si comincia?

Dalle basi: la scuola e il valore della cultura come strumenti del "ben-essere". In Sicilia, per esempio, la Mafia è stata sconfitta quando nelle scuole si è iniziato a spiegare che Falcone e Borsellino erano degli eroi.

Basterà questo per cambiare?

È una condizione necessaria ma non sufficiente. Non dimentichiamoci degli effetti legati alla globalizzazione.

In che senso?

La globalizzazione non è una teoria, è una realtà. In Italia tutti si lamentano dei suoi effetti. Ma si dimenticano di dire quanta Italia abbiamo esportato nel mondo.

Quanto abbiamo venduto?

Tantissimo.

Gli italiani si lamentano perché dicono che la globalizzazione è stata una disruption.

Sbagliano. La globalizzazione, per gli italiani, è iniziata già nel Medioevo. Con la via della seta di Marco Polo e gli splendori della Serenissima. Poi è arrivato Cristoforo Colombo e la scoperta delle Americhe.

E allora cosa ha fatto saltare il banco?

Le tecnologie. La rivoluzione tecnologica ha fatto saltare tutte le certezze e le abitudini, spostando nuovamente il baricentro dell'innovazione a ovest, in America, e poi a Est, in Asia. L'Europa è rimasta spiazzata, salvo quei paesi, come la Germania, che l'hanno cavalcata. E quindi vanno bene.

Però la globalizzazione è stata un problema per tutta l'Europa.

È un fatto che andasse gestita meglio, ma la vera discontinuità resta la tecnologia.

Come si fa fronte alla disruption?

Torniamo al punto di partenza: si inizia a scuola. Il tema è tecnico scientifico, ma pur sempre educativo-culturale.

La digitalizzazione a che punto è?

In transizione.

Un dato positivo o negativo?

Molto positivo. È fondamentale. Preferisco vivere in un Paese in transizione verso nuove sfide e prospettive, piuttosto che in uno più ricco ma adagiato che può scivolare nel baratro.

Però molti italiani fanno fatica con la disruption tecnologica e la cultura dell'innovazione. Sia a livello individuale che di aziende.

È vero. Molti vivono nel passato e nell'inefficienza, ma solo perché le grandi riforme costano. In ogni senso, sia psicologico e individuale, sia sociale e aziendale, come abbiamo visto il 4 dicembre 2016.

Cosa è accaduto il 4 dicembre 2016?

Un referendum male interpretato. Quando gli italiani hanno deciso di non voler andare avanti. Così siamo tornati indietro, ancora una volta abbiamo preferito guardare nello specchietto retrovisore.

Non è una lettura un po' apodittica del referendum?

Non credo. Prendiamo il caso voucher. Al di là di qualunque considerazione, c'è stato nell'introduzione dei voucher un intento educativo sia per il datore di lavoro sia per il lavoratore. Abolendolo, si abolisce una buona idea, mentre invece si dovrebbe sanzionare un uso scorretto, ammesso che ci fosse stato. La stessa cosa è il referendum: si doveva riflettere e votare nel merito del quesito, mentre si è avuto un voto pro o contro Renzi. E questo è sbagliato.

Forse alcuni temi non andrebbero messi a referendum.

La democrazia rappresentativa è un asset. Però quando il popolo è chiamato a esprimersi è importante che si esprima nel merito. E questa volta non credo che sia davvero accaduto. È un tema di cultura e di maturità.

Come vede il nostro sistema imprenditoriale?

Vedo alcuni imprenditori straordinari, li incontro sempre di più in questa mia seconda vita professionale. Tengono in piedi il Made in Italy, esportano, conquistano mercati stranieri, cavalcano la globalizzazione senza nessun supporto, poche infrastrutture, una burocrazia asfissiante, una giustizia lenta, un peso fiscale insostenibile.

Riescono a fare sistema questi imprenditori?

Non credo che il tema sia fare sistema. Credo che il tema sia che sono poche le aziende di dimensione tali da poter fare il "pesce pilota" per l'impresa italiana.

Perché sono poche?

Perché le grandi aziende, e anche le medie, sono state disincentivate e sono sparite. L'Italia non è più il luogo dove si può fare impresa: sopra a un rimanere e sotto a una certa dimensione non si ha massa critica sufficiente.

La soluzione qual è?

L'equity, il ricorso alla Borsa o l'apertura a nuovi partner che sappiano accompagnare lo sviluppo. Se si ha un buon progetto i capitali si trovano. Anche in Italia.

È ottimista per il futuro?

Sì, a una condizione: fare cose semplici che funzionano.

Se fosse il presidente del Consiglio su che cosa imposterebbe la legislatura?

C'è un tema profondo di equità in questo Paese. Un tema che si trasforma in solidarietà. Occorre lavorare sull'equità reale nel Paese.

Il secondo punto?

Introdurrei il merito, soprattutto nella Pubblica amministrazione. Bisogna poter misurare la qualità e la performance della burocrazia, parlamentari compresi.

Non crede che si debbano cambiare le leggi?

Credo che si debbano migliorare, cambiarne la qualità. Aumentarne il numero non mi pare possibile né auspicabile. In questo senso forse potrebbe essere utile introdurre una sorta di governance sui valori, enti certificatori della qualità di un ufficio o di una funzione come l'ambiente e del territorio.

Che cosa farebbe per il territorio?

Il presidio scomparso del nostro territorio ha inciso nella qualità della vita in maniera incredibile. È un aspetto principale da non sottovalutare.

L'ultimo punto?

Uno dei concetti chiave del *soft power* è la credibilità, l'*accountability*. Per essere credibili e sostenibili ci vuole un nuovo assetto complessivo, prima di tutto culturale.

Un nuovo Rinascimento?

Mi rendo conto che è molto impegnativo ma è l'unica strada per guadagnare punti nei confronti dei nostri partner e soprattutto dell'Europa.

Un progetto possibile?

Inevitabile. È come la finanza, che oggi rappresenta un modo diverso di fare capitalismo. La natura delle cose ha dei cicli, è importante che in Italia si comprenda che alcuni cicli sono finiti e si inizi una nuova stagione.

Maria Pierdicchi

CONSIGLIERE INDIPENDENTE AUTOGRILL , L U X O T T I C A , NUOVE BANCHE MARCHE

Mi sento mediamente pessimista sul Paese. Vedo ottime potenzialità, nei territori, negli imprenditori, nella capacità d'innovare del tessuto sociale in generale. D'altra parte, chissà perché, non si riesce mai a mettere a frutto queste capacità innescando un circuito virtuoso di crescita e miglioramento strutturale. Posso fare un esempio che ritengo simbolico?

La prego.

Trovo drammatica l'eliminazione del voucher. Era un'idea magari piccola ma geniale, che si iscriveva nella direzione di una flessibilità ormai non più rimandabile.

Perché è stata rigettata?

Un effetto della retorica. E dell'azione di elementi retrogradi che frenano lo sviluppo. Del resto, trova normale che l'Italia passi mesi a seguire una paradossale discussione sul Pd senza concentrarsi su una necessaria, improrogabile, urgentissima riflessione sul Paese?

No, ma torniamo al suo pessimismo. Quale è il limite maggiore del Paese?

Non saper fare squadra. Non saper anteporre il pubblico al privato. Il familismo amorale. Tutte cose note ma che diventano drammatiche oggi, nel contesto globale, dove appunto la credibilità, l'influenza, l'accountability e tutte le altre dimensioni del *soft power* contribuiscono all'*hard power* molto più del passato. Perché minano la credibilità e quindi impediscono di essere autorevoli e attrattivi. E il risultato è che otteniamo molto meno di quello che potremmo, sia al nostro interno che all'esterno. In Francia gli imprenditori fanno sistema e trovano un sistema che li appoggia. Il vino francese vende in Cina perché in Cina ci sono grandi catene di distribuzione francese che lo spingono. Le grandi imprese fanno traino e tutto il Paese lavora su obiettivi specifici, che nel lungo termine fanno la differenza.

Perché noi non le abbiamo esportate?

Perché da noi gli imprenditori sono spesso soli, non sempre hanno coraggio e non delegano abbastanza. Anche per questo c'è stata la sovraesposizione delle banche che ha portato i problemi con i quali ci siamo confrontati. Il capitalismo italiano resta sostanzialmente familiare e troppo spesso familista. Nella crescita culturale del Paese ci metto quindi anche quella degli imprenditori, che da una parte sono geniali ma dall'altra restano piccole monadi, realtà poco significative nel contesto globale fatto di aggregazioni e grandi realtà.

Che cosa la preoccupa di più?

Il nostro debito. Se non lavoriamo sul debito, come dice Padoan, il nostro non sarà che un orizzonte di breve ma fragile ripresina. E la demografia, i cui drammatici dati sono destinati a far scoppiare enormi contraddizioni sociali, oggi solo parzialmente considerate.

Sul debito la Bce continuerà ad aiutarci?

La Bce ha creato delle condizioni positive per tutti gli Stati, condizioni che erano però importanti da sfruttare soprattutto per i più esposti come l'Italia. Ma il quantitative easing non potrà durare per definizione, quindi in questo senso la risposta è no. La verità è che abbiamo perso anni preziosi e unici, che non torneranno. Di fronte a riforme strutturali solo accennate, alla produttività che comunque è in tendenza stagnante, alla demografia a picco, all'immigrazione caotica, il debito è una zavorra che rischia di portarci a fondo.

Di chi è le responsabilità?

Penso un po' di tutti. Dell'élite, che continua a vedere il mondo diviso in chi produce e chi gestisce, ma anche degli italiani, del loro deficit culturale.

Partiamo dalle responsabilità della politica. Ha detto di essere renziana.

Renzi è stato l'espressione di un nuovo modo di pensare e agire, purtroppo per diversi limiti non è riuscito nell'impresa che si era proposto e soprattutto che aveva annunciato.

Un giudizio molto critico.

Non credo sia un'impresa facile, il tema è che il cambiamento profondo del Paese sembra una sfida invincibile, per molti motivi tra cui quelli citati prima.

Il ministro Padoan però sostiene che qualcosa si è fatto.

Padoan ha ragione, alcune riforme sono state fatte ma poi sul piano dell'attuazione ci sono stati ostacoli, per esempio la difficoltà a traslare le riforme in decreti attuativi, che riportano al tema del fare e agli scogli della burocrazia autoreferenziale. Detto questo, l'altro aspetto del problema sono gli italiani, ripeto.

Che cosa non hanno fatto gli italiani?

Se le élite sono state troppo autoreferenziali, gli italiani non hanno sviluppato la cultura dello Stato. E in un contesto globale del tutto cambiato hanno continuato a pensarsi capaci di risolvere i problemi con l'estro e l'improvvisazione. Non funziona più, ammesso che abbia funzionato in passato. È quindi un problema di cultura. Prenda il Nord e il Sud: ci portiamo dietro questo tema da oltre centocinquanta anni, un problema pazzesco e non affrontato, che continua a prendere le forme della gestione pubblica opaca e quelle estreme della malavita. Prenda la burocrazia, la riforma della giustizia. Bisogna semplificare con criterio, equanimità e senso della realtà. Alla radice di queste degenerazioni c'è un tema culturale, tutti dovremmo pagare il prezzo delle vere riforme, per il bene futuro del Paese e dei giovani.

Perché allora l'élite non lo risolve impegnandosi in politica?

In Italia si continuano a vedere politici che nascono politici. Non è vero che l'élite non si è impegnata in politica. Abbiamo avuto governi di tecnici e abbiamo molte persone della società civile al servizio del cambiamento. Il problema resta quello del "poter davvero fare le cose", molti tornano nel privato e nell'ambiente internazionale da cui provengono. Da noi, salvo eccezioni straordinarie, un concetto come *civil servanthip* è poco diffuso. E qui torniamo alla cultura degli italiani, alla loro mentalità e inclinazione, se vuole usare un tema di soft power.

Mi faccia un altro esempio che ritiene efficace.

Prenda uno dei tanti temi in discussione degli ultimi anni, il debito pubblico e la patrimoniale. Noi possiamo anche decidere di fare una patrimoniale, la più intelligente, giusta ed equa che si possa fare. Ma se non si cambia contestualmente la destinazione della spesa e quindi la mentalità del Paese non si arriva da nessuna parte. Senza considerare che una patrimoniale in un Paese dove si continuano a dare sussidi a fondo perduto alle Regioni a statuto speciale o all'editoria di partito sarebbe difficilmente gestibile. Non crede?

Invece il ceto abbiente accetterebbe con piacere la patrimoniale?

Non saprei, molto dipende dalle condizioni e dalla credibilità di chi la attua. Dovrebbe esserci garanzia di governabilità, di riforme serie alla giustizia, al sistema fiscale, sistema sanitario e pensionistico, in un'ottica di lungo termine. Si torna sempre lì, a un cambio profondo di valori e di cultura. Credo che ci vorrebbe uno scatto di ambizione e di orgoglio nazionale, capace di far cambiare anche le regioni più indietro come il Sud, dove, bisogna ammetterlo, i paurosi tassi di disoccupazione sono consentiti solo dal risparmio italiano e dai trasferimenti dal Nord.

Un quadro complicatissimo.

Penso che si debba rinnovare partendo dai valori e dalla scuola che deve insegnarli. Concetti elementari come rispettare la legge, esigere un sistema meritocratico, riformare il fisco, pagare le tasse. Ambire a una classe politica che dia per prima questi esempi, dall'alto, creando anche una scuola di politica che cambi la percezione della cosa pubblica. Non si può accettare nel XXI secolo che in uno dei Paesi più avanzati del mondo, con un patrimonio inestimabile, la politica sia percepita come una cosa quasi sporca. C'è tanta gente che avrebbe la stoffa ma che non entra in politica per paura di essere coinvolta in situazioni spiacevoli e fuori dal proprio controllo. O di finire per essere inutile.

Prima però parlava della necessità di semplificare nell'ottica del bene pubblico.

La semplificazione è diventata un mantra. Avrebbe molto senso nel nostro Paese, per tutti i discorsi che abbiamo fatto. D'altra parte occorre molto giudizio perché l'eccessiva semplificazione porta al populismo e a slogan che non risolvono i problemi di base. Più che combattere l'emigrazione a esempio penserei a gestirla in modo integrato e intelligente, colmando i gap di skills del paese.

La democrazia come asset di soft power?

Non solo (sorride). Ma solo a condizione che sia indiretta, delegata, mediata. In questo senso il dominio di internet e dei social rischia di essere negativo, perché la rete appiattisce tutto attribuendo lo stesso valore al pensiero di persone che hanno peso specifico e competenze diverse.

Non ama la Rete?

Non amo il dominio dei social, che forniscono spesso un pessimo servizio alle persone e alla società, soprattutto se manca un forte tessuto di valori e cultura nazionali.

Il digitale però è una rivoluzione non solo inevitabile ma anche incredibile.

Certo, ma il tema è complesso. La digitalizzazione del Paese e delle imprese è necessaria ma va gestita, sia con le adeguate infrastrutture che con una maggiore cultura sull'uso intelligente del digitale. Purtroppo nonostante i recenti maggiori investimenti sul digitale la taglia mediamente piccola delle imprese italiane fa sì che permanga ancora poca capacità di trasformare le tecnologie in maggior produttività e nuovi servizi. Ci sono Paesi come la Spagna che stanno andando più veloci di noi, forse anche perché hanno un settore pubblico più efficiente che fa anche da traino nell'adozione delle nuove tecnologie a tutti i livelli. Credo che la crescita dimensionale delle imprese rimanga un problema cruciale di competitività e sostenibilità dei modelli di business nel lungo termine, le grandi imprese sono motore di ricerca, di formazione, di meritocrazia. Sono più aperte ai cambiamenti per forza di cose.

Se fosse la consulente del primo ministro cosa consiglierebbe?

Prima di tutto investirei nel sistema educativo per adeguarlo ai migliori standard internazionali, alzando la percentuale di laureati nel Paese. Farei una campagna massiccia di educazione civica e valoriale. Lavorerei su dei progetti di mobilitazione di investimenti sui poli di eccellenza internazionale sulle vocazioni italiane. Penso al turismo, il design, la moda, l'arte, l'enogastronomia. Questo permetterebbe di avere investimenti stranieri, forse di canalizzare risorse al Sud, ma anche di realizzare un progetto unico al mondo nel giro di dieci-quindici anni. Per farlo però occorre una vera task force e le condizioni di flessibilità e riforme strutturali che si citavano prima. L'Italia è il Paese più ricco di arte, storia e creatività, vanno messi al servizio della crescita e del cambiamento. So che sarebbe molto ambizioso ma perché non provarci facendo finalmente squadra tra pubblico e privato?

E le riforme cosiddette strutturali?

Certo che occorrono le riforme strutturali della giustizia, della finanza pubblica, della fiscalità, delle infrastrutture. Perché la politica non dovrebbe sostituirsi ma facilitare le condizioni e creare condizioni attrattive per il business. Oggi l'Italia è troppo incerta per essere attrattiva, mentre altri hanno innalzato molto la loro attrattività.

Non ha menzionato il territorio.

quello italiano ha subito molti scempi ma resta unico al mondo. Per valorizzarlo non si deve fare una guerra fra comuni e istituzioni, che poi significa una guerra tra poveri, ma costruire un'alleanza di servizi, del tutto insufficienti e ancora di bassa qualità. E punterei molto al terzo settore come motore di valorizzazione e di partnership pubblico-privato.

Sta delineando una rivoluzione.

Sembrano misure eccezionali ma è la realtà che viviamo a renderle tali, in altri Paesi sarebbe pianificazione di lungo termine.

Chi si oppone al cambiamento?

La cultura e la mentalità della gente prima di tutto, la difesa dei diritti di pochi a scapito del bene collettivo.

Per i giovani lei cosa farebbe?

Introdurrei d'obbligo l'economia e il diritto a partire dalla scuola elementare. Altrimenti finisce che i giovani si bevono cose assurde, come il reddito di cittadinanza. L'educazione finanziaria è un fattore fondamentale di responsabilità sociale e collettiva, dobbiamo tutti essere consapevoli di vincoli e opportunità economiche prima di formulare proposte politiche. La lotta all'evasione e l'occupazione giovanile sono strettamente legate. Pagare le tasse non è solo un dovere morale ma prima di tutto culturale ed economico perché con quei mezzi si sostiene lo stato e si realizzano le condizioni affinché i giovani abbiano un futuro migliore e la distribuzione del reddito sia più equa. Continuo a essere stupita di quanta poca consapevolezza ci sia nel tax payer medio italiano.

Una nota positiva, la prego.

Abbiamo superato la crisi e il Paese torna a crescere, forse ciò potrebbe facilitare il cambiamento. Sono felice di essere stata coinvolta in questa ricerca perché credo che il *soft power* sia destinato a rivestire un ruolo sempre più importante di influenza e di stimolo. Abbiamo sottovalutato troppo a lungo l'immagine che abbiamo in Europa e nel mondo, dimenticando colpevolmente da dove nasce la credibilità e aggrappandoci a quegli stereotipi che senza una profonda base strutturale, giuridica ed economica non sono altro che luoghi comuni.

Non è molto positiva, ma tant'è. Per concludere?

Vediamo se la convinco. Occorre uscire dal nostro provincialismo e da una attitudine di superiorità che forse è solo una scusa, una difesa. Siamo italiani, abbiamo molti difetti ma anche molto pregi. Accettiamoci e cerchiamo di migliorarci, recuperando ambizione e visione. Il tempo stringe.

Marco Pierini

D I R E T T O R E G A L L E R I A N A Z I O N A L E D E L L ' U M B R I A

Non siamo solo un grande Paese, come diceva qualcuno, ma siamo l'insieme di molti grandi Paesi, che possono sembrare piccoli ma solo per chi non li ha visitati o non sa le cose. Bisogna partire da qui, credo. In ogni aspetto della realtà, dalla cultura all'impresa.

Lei è uno dei venti direttori vincitori del concorso voluto dal ministro Dario Franceschini e che molte polemiche ha sollevato, per la sua natura di concorso ibrido tra studiosi e manager.

Conosco le polemiche, purtroppo, che prima di tutto sono un effetto di retorica, soprattutto giornalistica.

Sempre colpa dei giornalisti.

No, però occorre essere netti su alcuni punti. Quel concorso è stato fondamentale e lo dico indipendentemente dalla mia persona.

Perché?

Perché per la prima volta in Italia alla direzione dei musei nazionali non sono stati nominati dei "designati" ma dei "selezionati" sulla base dei curriculum, delle esperienze pregresse, del progetto elaborato per il museo al quale concorrevano. La commissione, peraltro, era di un tal livello che sarebbe stato difficile eccepire. Anche in questo abbiamo ridotto un po' la distanza rispetto ai musei europei e americani.

Quali sono i maggiori problemi che ha trovato nel suo museo?

Forse il maggiore è quello che condivide con molti musei statali. La Galleria nazionale dell'Umbria comunica poco e male e non è un problema di ordinamento o scientifico, ma di scarsa promozione. Non penso solo ai social media, sui quali sto lavorando, ma a una nuova serie di strumenti per superare il livello dell'abc cui la comunicazione culturale italiana resta ancorata nella maggior parte dei casi.

La riforma Franceschini ha sollevato molte critiche. Fra le più acute quelle di Tomaso Montanari, un suo collega che partecipa a questo lavoro sul soft power.

Montanari oltre che un raffinato storico dell'arte è un intellettuale a tutto tondo. Montanari ha parlato di metafora rovesciata. Quella della casa-museo di cui sarebbe stato costruito prima il tetto, cioè i direttori, delle fondamenta, cioè personale qualificato e mezzi. Sinceramente, credo che potremo avere un'idea più chiara solo quando la riforma sarà pienamente in atto. Al momento, se posso dirlo con una battuta, noi siamo un po' come delle cavie. Stiamo sperimentando un modello nuovo.

A proposito di modelli e di sperimentazioni. Che cosa è un museo italiano oggi?

Uno spazio civico dove il patrimonio culturale ereditato si conserva, si studia, si mostra, si confronta, si comunica, si rivitalizza e si rimette in gioco facendo capire a tutti – dagli abitanti della città dove il museo sorge fino al visitatore di cultura e lingua differenti – quanto ogni singolo oggetto d'arte sia in grado di raccontare non soltanto un pezzo di storia dell'arte, ma di storia religiosa, sociale, economica. È inoltre un luogo di scambio di ricerche e di esperienze, un luogo d'incontro, uno spazio da vivere e non da frequentare "per dovere".

E in questo scenario quale è il rapporto fra musei delle città e patrimonio nazionale?

Prendo l'esempio del museo che dirigo. La Galleria è un luogo davvero eccezionale. Non soltanto per i capolavori che conserva (da Duccio al Beato Angelico, da Piero della Francesca a Perugino) ma per il fatto di essere l'unico museo nazionale di questa rilevanza a essere ospitato nel palazzo pubblico della città. La pinacoteca nacque comunale, nel secondo Ottocento, e fu il Comune di Perugia stesso, ai primi del Novecento, a proporre la nazionalizzazione, offrendo il proprio palazzo perché il legame civico, affettivo, storico con la raccolta non si perdesse.

Come si allinea la "politica" di un museo come questo a quella dei grandi musei europei e americani, che restano l'ispirazione della riforma Franceschini?

Diciamo che per molti aspetti possiamo solo guardare questi modelli da lontano. Un museo come la Galleria di Perugia, con il numero e la qualità delle opere che si ritrova, sarebbe in Europa e in America diviso in dipartimenti, ciascuno con personale specializzato. Io, al momento, sono l'unico storico dell'arte della struttura... E neppure vi sono restauratori, amministrativi contabili, architetti. Naturalmente lavoriamo cercando di seguire gli stessi standard operativi, di conservazione (che abbiamo perlopiù elaborato noi!) e sugli studi storico artistici non credo che l'Italia sia ancora stata superata, tuttavia abbiamo davvero molta strada da fare.

Quali le maggiori difficoltà che riscontra?

Il personale, appunto, insufficiente e - in gran parte - prossimo alla pensione. Poi gli impianti, ma a quelli stiamo provvedendo con una certa rapidità.

E il rapporto tra memoria e innovazione?

È uno dei compiti di ogni museo. Del resto credo che un museo come quello perugino, nella terra di Leoncillo e Burri, non possa non dare vita a una campagna di sensibilizzazione su questo fronte che tanto rappresenta la nostra cultura attuale, contemporanea appunto. Così come nel passato ha raccolto le opere del Perugino, bisognerà provare a intraprendere anche una strada di contemporaneità, che non ha meno valore simbolico e didattico.

Lei sta lavorando sulle partnership con aziende e istituzioni. Questo è uno dei punti di scandalo della riforma, per chi critica i direttori-manager.

Con molta umiltà, non vedo altra via. Chi ha vinto il concorso è uno studioso che ha dato prova di una spiccata managerialità. Fare cultura significa da sempre anche organizzarla. E renderla fruibile, cioè democratica. Altrimenti si fa elitismo.

A quali progetti di partnership sta lavorando?

Prima di tutto a rafforzare quelle istituzionali, come quella con la Regione Umbria e con il Comune. Poi di aprirci davvero al mondo dell'industria, non con l'intento di cercare semplicemente sponsor ma di trovare veri e propri partner, imprenditori che condividano la medesima idea della cultura e della sua diffusione, che traggano dalle opere della Galleria spunti di ogni tipo per il loro lavoro, per la comunicazione dei loro prodotti, per il radicamento ulteriore nel territorio, visto come rafforzamento di una radice che consenta di crescere ed espandersi (potenzialmente) all'infinito.

È ottimista sul futuro dell'Italia?

La prendo larga. Oltre che Dante, Petrarca e Boccaccio io mi sono formato sui grandi romanzi come L'educazione sentimentale di Gustave Flaubert e La montagna incantata di Thomas Mann. Però ho anche tratto piacere e insegnamenti da autori apparentemente minori come Ernesto Regazzoni e Giancarlo Fusco.

Mi fa piacere, ottime letture. Ma per dire cosa?

Che l'ottimismo o il pessimismo sono sempre riduzioni e modi di guardare, che non dipendono dal mondo ma da noi. È la lezione dei miei maestri, Cesare Brandi, Enzo Carli, Luciano Bellosi. È "la maniera italiana", per citare il capolavoro di Giuliano Briganti, a cui suggerisco di continuare ad attenersi. Per me il futuro passa da qui.

Paola Pierri

PRESIDENTE ESECUTIVO P I E R R I P H I LANTHROPY ADVISORY

In Italia l'impresa conta moltissimo, ma la politica ancora di più. Il problema è che la politica è cambiata, è degenerata da quando è passata l'idea che il Festival di Sanremo sia importante quanto i Quaderni di Gramsci. D'altra parte quando il mitico Nord est divenne ricco non mandò i figli a scuola, pensando che l'educazione e la cultura non contassero per fare gli utili. L'impresa è fondamentale nella vita di una società, ma deve averne coscienza, sentire se stessa come parte di un sistema.

Oggi tutti parlano di "cultura del fare". Ma è cultura quella del fare?

Sì, lo vedo anche io. Oggi si parla di impresa, inglese, internet. Ma i soldi, prodotto dell'impresa, non sono tutto e soprattutto non si fanno senza cultura. Oggi in Italia manca un pensiero coerente a supporto del "fare"; la produzione senza una riflessione su se stessa che la accompagni, la supporti e la controlli, si perde o prende direzioni sbagliate.

Si assiste all'idea che il pensiero sia la sua formalizzazione.

La chiamo "powerpointizzazione". Credere, seriamente, che esprimere idee sia metterle in una slide di PowerPoint: si scambia la comunicazione con la cultura.

Un errore solo italiano?

No, non credo, ma qui assume tratti più clamorosi. Si scambia il ruolo del supporto con la sostanza. Internet presenta una complessità di impianto incredibile, cambia radicalmente il nostro modo di pensare. La rivoluzione digitale si evolverà e ci cambierà ancora: anche su questo occorre approfondimento, riflessione, confronto

Come vede il tema di genere in Italia?

Difficile. Le quote rosa non hanno cambiato molto, anzi. Purtroppo l'Italia si divide ancora tra donne e uomini e la condizione femminile nel mondo del lavoro non è quella che mi aspettavo trent'anni fa, quando il tema era attuale, discusso e si vedeva e sembrava avviato verso una dinamica positiva. Davvero trent'anni fa non credevo che oggi saremmo stati ancora qui a discutere di questo.

E la classe dirigente che fa?

Non si rinnova. Qualunque discorso si voglia fare sull'élite nazionale non si può prescindere dal vero dato, l'egemonia persistente delle grandi famiglie, dei circoli tradizionali, dei circuiti di cooptazione. Non c'è ricambio.

Segno di civiltà o inciviltà?

Segno di stagnazione, conservazione, chiusura verso il futuro. E crisi delle scuole, che non fa da ascensore sociale. Quadro molto complicato.

Che si può fare?

Rispondo tramite un riferimento assoluto per me, un libro che ha segnato la mia vita: Grande Sertao di Joao Guimaraes Rosa. Un libro sulla solitudine e le scelte, ma anche un libro fondamentale per la microfisica del potere, l'epopea di un gruppo di banditi che insegna qualcosa di profondo: che non si diventa leader se non lo si cerca tenacemente, che le dinamiche del potere sono complesse, interessanti e fanno parte della vita.

È successo anche a lei. Dopo ruoli rilevanti nella trasformazione del sistema bancario italiano, ha lasciato, a meno di 50 anni. Perché?

Credo di essere riuscita a fare carriera anche perché avevo una passione per la letteratura e la cultura e ho avuto la sorte d'incontrare Pietro Modiano. Un intellettuale vero, prima che un banchiere, uno che sa di libri perché li legge e li ama. Avevo deciso molto tempo prima di interrompere intorno ai 45 anni la mia esperienza in banca per tentare altre avventure professionali. Ci sono riuscita verso i 50, avendo raggiunto il grado di direttore generale della investment bank del Gruppo Unicredit. A quel punto per me la carriera formale interna era conclusa

nel migliore dei modi ed ero pronta per fare qualcosa di completamente diverso. Ho fondato una società di Philanthropy Advisory, un'avventura quasi impossibile nel nostro Paese, dove sui temi della filantropia e del non profit c'è molta confusione e poca innovazione. In Italia c'è poca abitudine a pensare che in una lunga vita professionale si possa abbandonare tutto e ricominciare da capo. Invece è qualcosa che rigenera, è un grande privilegio, regala sorprese e una sorta di nuova giovinezza. Insegna anche una grande umiltà e rimette in moto energie sopite.

E il ruolo delle banche nel paese? Common good o impresa?

Nella testa di ognuno di noi la banca non è una impresa come le altre, rimane l'idea di una istituzione più che una azienda privata. E questo distorce aspettative e giudizi. In un Paese come il nostro dove esse sono ancora l'unico vero intermediario finanziario, le banche sono centrali nella vita di ciascuno di noi, pur rimanendo imprese di mercato. Occorrerebbe quindi un sovrappiù di coscienza, di buona gestione, di controlli, di competenza, di lungimiranza.

In una parola di cultura. A proposito: il ruolo della cultura?

Centrale. Sulla cultura abbiamo compiuto molti errori ma siamo ancora in tempo, soprattutto sul versante del nostro patrimonio artistico e paesaggistico. È necessario e non più rimandabile adottare un punto di vista di lunghissimo termine e questa sarà la nostra grande scommessa.

Il patrimonio non si può copiare e non lo porta via nessuno.

Giusto, ma il problema del patrimonio è legato alle infrastrutture, ai grandi flussi turistico-culturali globali, alla logistica: come facciamo arrivare i turisti cinesi a Matera? Come manteniamo e valorizziamo i nostri mille borghi? Pensare che il bello possa di per sé attirare attenzione e interesse è una illusione. Ci vogliono investimenti, pensiero, pianificazione di lungo termine e scelte strategiche.

Concludiamo con un auspicio?

Fare bene il proprio lavoro, qualunque esso sia, mi sembra l'elemento fondamentale; sentire profondamente la responsabilità e l'importanza di lavorare bene, di migliorarsi, di sapere sempre di più, di continuare a studiare. Sentire di fare parte di un meccanismo complesso che ci lega tutti e conoscere l'importanza del proprio contributo, per quanto piccolo possa essere. Ed essere lucidi e onesti nel giudicare se stessi e il proprio lavoro.

Un'ultima battuta.

Ernesto Che Guevara nel diario dell'avventura africana - L'anno in cui non siamo stati da nessuna parte - fa una riflessione feroce sulla tragica esperienza in Congo, scrivendo dalla distanza temporale e geografica della Cecoslovacchia pagine utili, a mio parere, per chiunque abbia responsabilità: «Ho fallito» dice Guevara, «anche perché ero troppo soddisfatto. Avevo le due cose con cui posso sopportare tutto: fumo e letteratura». Parole importanti, che fanno riflettere.

Livia Pomodoro

GIURISTA, GIÀ PRESIDENTE DEL TRIBUNALE DI MILANO

L'Italia è uno straordinario Paese, per via dei cittadini che lo abitano. Cittadini che sono capaci di fare da soli e quasi mai si riconoscono nella classe politica. In Italia si protesta, come è giusto, ma la protesta si trasforma quasi sempre in proposta.

Quasi sempre?

Quasi sempre. Continuo

a essere colpita dalle organizzazioni che si creano dal basso. Detto questo, siamo tutti esseri umani e così c'è un'invidia che a volte si trasforma in risentimento. Ma l'impressione è tutt'altro che negativa.

Un Paese vitale, insomma.

Se si guardano le iniziative si vede che è un Paese vivo, che a volte sembra depresso ma sa dare grande prova di sé, nelle emergenze come nella capacità di superare le depressioni.

Resta un Paese di guelfi e ghibellini, però

Direi piuttosto di contrappositori. Superare questo Dna significherebbe partire dall'onesta d'intenti, che non so però quanto in Italia sia possibile (sorride). Ma se si riuscisse, in uno sforzo che quasi mai ho visto finalizzato al bene comune, credo che potremmo tornare agli splendori del Rinascimento, perché siamo un popolo di creativi dotati di ampie doti geniali.

Esistono valori italiani nella globalizzazione?

Assolutamente, sì. Valori non del tutto scomparsi, che si scontrano però con la cultura dei derivati.

Allude alla finanza?

Sì, ma li considero una metafora. I derivati non esistono solo in finanza. Abbiamo vissuto anni di degenerazione e banalizzazione a fini di consenso in politica e nell'economia. Ma il torpore è solo apparente, sotto, nel ventre del Paese c'è un fuoco di interesse per l'altro.

Milano guida questa tendenza?

Milano è sempre stata una città di profitto, da Ambrogio in poi. Quindi di eventi, di show off. Però non c'è mai stato solo il profitto, qui, e poi il meglio di questo profitto è rimasto, è una legacy positiva. A un tratto Milano rischiava di diventare la capitale dell'effimero, oggi invece è la capitale del volontariato, capace di solidarietà, che è indignazione per le ingiustizie e rispetto degli altri. Questi sono valori fondamentali, che tutti gli italiani dovrebbero coltivare, soprattutto l'indignazione per le ingiustizie sociali.

Come si può fare? Adottare il modello Milano?

Sviluppare un modello intellettuale significa riflettere sui valori fondamentali alla luce di quello che accade oggi. In questo esercizio appare evidente come un modello unico in Italia non possa esistere, perché ogni città ha le sue idee originali, c'è una ricchezza nella diversità. Invece, occorre esportare le buone pratiche, per esempio sul risparmio dell'acqua e il rispetto del paesaggio e il suolo, la politica dei trasporti. Se lo sviluppo urbano di Milano sarà ben gestito, potrà rappresentare una good practice.

Resta però il problema delle periferie.

Io non vedo centro e periferia ma un luogo unico, modulare, con la stessa dignità. Le periferie del resto non si risolvono con la creazione del campo giochi, proprio come l'occupazione giovanile non nasce da più risorse statali ma da un contesto, da un pensiero, da un investimento civile prima che urbanistico e indotto.

C'è però un problema di giustizia. Di pari opportunità. Di degrado.

Sì, c'è un problema di giustizia in Italia. In senso lato, però. Prenda il sistema giustizia, che mostra diversi tratti di autoreferenzialità, anche se da tempo si prova a riformare e talora con discreti risultati. Resta uno scarto con la mentalità tradizionale, ma le cose vanno avanti. A Milano per

esempio si è migliorato l'arretrato civile. Il bilancio di responsabilità sociale del tribunale di Milano mostra carenze ma anche grandi positività. Si è introdotto il sistema informatico nel diritto civile e si sta estendendo a quello penale. Insomma, molte cose guardano al futuro e a una maggiore equità. Detto questo, il problema cruciale resta una magistratura garante di risposte coerenti nei modi e nei tempi alle aspettative della società civile. È un problema, quindi, ma è solo un lato del problema.

Qual è l'altro?

L'altra faccia è la classe dirigente che dovrebbe fare leggi che declinino al meglio e in positivo ciò che già è presente nella società. Ma questo è un problema di classe dirigente. Prenda la questione dell'acqua, a cui sono dedicata da anni e che dal Sud al Nord è un tema arcaico. Non siamo stati in grado ancora di risolverlo, perché è certo un problema di regole ma prima ancora di coscienza civile, di valori prima che di leggi.

Crisi della classe dirigente. È un tema di scuola o di famiglia?

Mi sono occupata di famiglia tutta la vita. La famiglia è il luogo dell'educazione primaria ma è anche il luogo della violenza, quello dove si sfogano le tensioni che attraversano la realtà. Io sono tra i proponenti della riforma del diritto di famiglia, diritti e doveri equamente divisi tra i genitori e rafforzamento dei diritti dei figli. Peccato però che tutto ciò sia rimasto più teorico che pratico. La democrazia è un'attività quotidiana, un esercizio di dedizione e di conquista silenziosa. Soprattutto in famiglia, con i figli e fra i coniugi.

È possibile realizzarla?

Possibile ma anche molto difficile. Perché l'idea di nucleo educante familiare non c'è più. Inoltre, la scuola non è riuscita a gestire il rapporto con la famiglia. Non ci sono più i maestri, pochi si prendono la fatica di svolgere un ruolo che è una missione civile. Oggi si rivendica soprattutto il "ruolo" anche sociale, ma non vi è più riflessione consapevole sul significato di educazione. A volte, sempre più spesso, sono i bambini che richiamano i genitori alle loro responsabilità, a partire dal semplice chiudere l'acqua del rubinetto mentre si lavano i denti.

Parliamo di pari opportunità.

In Italia resta aperto un tema di genere. La mia generazione ha fatto la storia del femminismo ma anche della sua limitatezza nell'esperienza.

Avete fatto le quote rosa, però.

Sono sempre stata poco convinta, una delle poche del mio contesto culturale. Le quote sono spesso servite solo a risolvere alcune situazioni di facciata. Il vero tema resta la dignità e la capacità, il merito, che non ha sesso. Il limite del femminismo è stato introiettare il paradigma maschile, ma anche un pregiudizio del mondo maschile. Ecco, il femminismo è stato vittima del combinato disposto tra ambizioni e pregiudizi.

Sono ragionamenti da intellettuale prestata alla giustizia, più che da magistrato...

Me lo diceva anche il giurista e sociologo Maurice Duverger. Io vengo da una famiglia di intellettuali e artisti, ma in realtà ho sempre avuto una forte attenzione per il sociale e quindi per la politica.

È stata per anni il candidato coperto della sinistra illuminata a Milano...

(Sorridente). Diciamo che non ho mai amato la politica politicante. Ho frequentato il potere, lo conosco bene, e so che un minimo di compromesso è inevitabile per esercitare ogni ruolo, è nobile e positivo. Ma l'eccesso non lo è mai, l'eccesso di compromesso non fa per me, perché trasforma il potere per il potere.

Ma se fosse il prossimo presidente del Consiglio su cosa costruirebbe la legislatura?

Attenzione spasmodica ai bisogni emergenti dalla società, alla qualità della vita. Non credo possibile una redistribuzione utopica della ricchezza, ma un'armonia sociale sì, è un dovere.

Parlava di giovani, prima.

Sì, ho una visione non settaria del lavoro e dei giovani. Gli incentivi per il lavoro servono ma non troppo. Semmai servono reali alternative di percorsi di crescita. I giovani trovano nella scuola

l'accesso alla vita, al confronto. Per questo la scuola deve essere legata a una visione culturale diversa.

È possibile?

Rispondo così. Da anni gestisco un teatro, lo Spazio Teatro No'hma – Teresa Pomodoro, dove non si paga il biglietto per entrare e che non riceve finanziamenti pubblici, eppure è frequentatissimo e ha una produzione di eccellenza riconosciuta in Italia e all'estero.

Altri punti di un programma politico?

Manca un dibattito di fondo sulla convivenza della società civile e la solidarietà non strumentale. Non ci sono mondi intercambiabili ma serve una visione d'insieme. Se voglio fare politica, come posso non sapere come si vive nell'altro mondo? Ripeto, vengo da una famiglia di artisti e a lungo ho pensato di essere il suo punto debole, colei che si era votata alla legge, ai principi astratti, alla teoria pensando di non essere in grado di esprimere i propri talenti artistici. Da quando mi occupo di teatro invece sono rinata, ho capito che non è così. Il teatro mi ha insegnato che il mondo delle idee esiste certo, ma prende forma nella vita delle persone. È qui che dobbiamo guardare.

Monica Alessandra Possa

CAPO FUNZIONE RISORSE UMANE & ORGANIZZAZIONE ASSICURAZIONI GENERALI

Ho una formazione in economia e matematica, poi sono approdata alle risorse umane. In passato ho lavorato in una multinazionale inglese, una di consulenza americana, una quotata italiana e oggi sono in un'azienda globale di forte imprinting e tradizione italiane. Non posso dunque che vedere il Paese con la lente del business.

Cosa si vede da quella lente?

Un grande potenziale, non solo del Paese, ma soprattutto della sua cultura, della sua vocazione ideale.

Qual è questa vocazione?

La cultura italiana, policentrica ed eterogenea per tradizione e vocazione, ha il proprio centro nella decrittazione, nel pensare fuori dagli schemi, out of the box. È quindi una cultura dell'innovazione ante litteram e by definition, che ha sempre prodotto discontinuità in tutti i campi, dal diritto alla matematica, dalla pittura all'economia, dalla medicina alla musica, dalla geografia alla filologia. Siamo esperti di sostituzione di paradigmi e questo ci aiuta oggi, dove lo schema che per secoli ha dominato la realtà sta cambiando.

Cosa dovremmo fare?

Il mondo che viviamo è sempre più incerto, sfidante e volatile. La storia, le serie statistiche, la tradizione non servono quasi più. Oggi la velocità di processo delle informazioni è incredibile, fino a ieri era addirittura impensabile. Per questo servirà sempre più la capacità di pensare out of the box, come quella che gli italiani hanno sempre dimostrato e continuano a dimostrare per motivi che i ricercatori non sono ancora riusciti a definire ma che si manifestano con regolarità. Occorrerà sempre più usare molteplici paradigmi e velocità di creazione di scenari anche incompatibili. Tutte competenze che sono connaturate all'Italia e al suo sistema di formazione, scolastico, culturale, sociale.

Però il mondo del lavoro italiano si sta depauperando.

Questo è il vero tema, la perdita di produttività ma soprattutto di luoghi di costruzione di esperienze.

Se gli italiani sono così geniali, perché è potuto succedere?

Le risposte si sono concentrate sul carattere degli italiani, il loro fatalismo, il familismo, la burocrazia, la corruzione. Mi sembrano risposte inadeguate e sinceramente sopravvalutate.

Quale è invece il suo punto di vista?

Secondo me il problema nasce dal fatto che per lungo tempo l'Italia ha rinunciato a produrre pensiero. Così l'industria, che è il luogo dove il pensiero prende forma e modifica la realtà, è andata altrove, seguendo il pensiero. Soprattutto le multinazionali mostrano questa tendenza.

Perché le multinazionali?

Perché le multinazionali sono l'humus e l'ambiente ideale per far crescere la classe dirigente. In Italia le multinazionali si sono dileguate, hanno portato via il board, lasciando solo gli executive.

Come si forma dunque oggi l'élite italiana?

Questo è un tema cruciale, a cui si può rispondere solo in maniera incompleta. In assenza di multinazionali e in mancanza di una scuola d'élite, come c'è in Francia, in Germania e nella tradizione anglosassone, i luoghi dove formarsi e fare esperienza mancano. Occorre quindi lavorare sui processi, sulle successioni delle aziende, che devono aprirsi a logiche di management e a nuove regole di governance. Ma questo a sua volta è un tema spinoso, perché se, da una parte, è venuto meno l'ambiente dove fare esperienza, dall'altra, si è elevato il tenore delle sfide, la loro complessità che oggi è di portata globale.

Un circolo vizioso.

Una spirale, direi. Dove i messaggi e i mandati sono sempre più difficili: ristrutturazioni, tagli di risorse, innovazione, ricerca. Così, in un contesto di discontinuità strategica, dove ci vorrebbe una leadership molto forte, mancano le basi per la costruzione della leadership, del potere personale. Complicato, molto complicato.

Ma il personalismo non è il contrario della leadership?

Fino a un certo punto. La leadership ha quote di personalità molto alta. Senza una personalità forte, non c'è leadership. Del resto ci vuole forza a tenere un profilo di understatement ma perseguendo un obiettivo. Ci vuole coraggio per essere fermi, per mantenere una propria visione e fare scelte anche impopolari, di lungo termine. Senza coraggio però non si emerge. Mi passa una metafora?

Con piacere.

In Italia è come essersi iscritti a una maratona nella quale il percorso si allunga mentre si corre.

Averlo saputo ci si poteva allenare in palestra.

È vero, ma il problema si complica perché non ci sono più palestre.

Chi dovrebbe provvedere alle palestre?

Le istituzioni. Quello è il loro ruolo essenziale.

Ma la politica è interessata alle palestre?

Dovrebbe esserlo, differenziando per età, obiettivi, necessità. La politica dovrebbe avere una visione al tempo stesso liberale e istituzionale. Non è semplice, purtroppo, perché la povertà della classe dirigente italiana si riflette sulla politica. Ci vorrebbero istituzioni forti, grandi scuole, esperienze internazionali.

Ma tutto questo non c'è. All'estero è diverso?

Molto diverso. All'estero ci sono scuole d'élite e multinazionali. Così il risultato è che l'età media nelle grandi aziende straniere è di dieci anni in meno rispetto a quelle italiane.

È importante essere giovani? Bisogna rottamare?

Bisogna distinguere e fare attenzione alle parole. Essere giovani è importante, ma praticare il giovanilismo è sbagliato. La gioventù non è solo un dato anagrafico, quindi la rottamazione è un espediente di potere perché l'esperienza è fondamentale. Detto questo c'è un tema generazionale, soprattutto nell'orizzonte degli sviluppi dell'industria e dell'AI, dell'intelligenza artificiale.

Quale tema?

Il mondo dei dirigenti italiani ha un'età media che si aggira tra i 45 e i 50 anni, quindi, salvo gli specialisti, non dialoga con il mondo della robotica di default.

Come superare questa impasse?

Bisogna partire dal vertice. Occorre un progetto particolare per la creazione della nuova classe dirigente. Un buon modello mi sembra quello che si fece con la Legge Golfo-Mosca per le donne, che portò a una lista dei cento profili con requisiti ad hoc. Andrebbe riproposto per la nuova classe dirigente, dopodiché bisognerebbe decidere un tema di priorità, con i suoi corollari, chiamare gli stakeholder e lavorarci per vent'anni. Questo costituirebbe il fulcro di rinascita del Paese attraverso la creazione di una nuova leadership. Un progetto ad hoc che elaborerebbe nuovi skill e un nuovo know-how.

Sarebbe in grado di fermare l'emorragia dei cervelli?

Se mi assicuro di mettere i migliori nei posti chiave, se gli garantisco un progetto che è una sfida culturale e sociale, prima che industriale, se procedo con il merito e non con le raccomandazioni, non c'è più motivo di andare via dall'Italia, che resta il Paese più bello del mondo, dove si sta meglio in termini di qualità della vita. E di molto altro.

Se fosse il prossimo premier su quali priorità imposterebbe la legislatura?

Su uno solo, questo: Leadership 2020. Un landmark di legislatura che fosse come l'Agenda digitale. Nel mondo che si dematerializza, nell'economia globalizzata del digitale e dei robot, nella trasformazione dei processi solo il ruolo della competenza resta cruciale, solo la competenza e la

cultura rappresentano l'asset costrain fondamentale. Tutto il resto ormai è svanito. Per questo dobbiamo puntare su quello che sappiamo fare meglio, con il coraggio della consapevolezza e l'onesta di intenti a livello individuale e di Paese.

Alessandro Profumo

AMMINISTRATORE DELEGATO LEONARDO

Ritengo che molte delle critiche rivolte all'Italia siano fuori luogo. E parlando di élite, trovo sia fuorviante considerare la società civile altro dalla politica. È un'astrazione elitista, generata dal populismo e che, a sua volta, genera populismo. Le élite politiche italiane dovrebbero fare un bagno di realtà, senza mai perdere di vista tutto un mondo d'individualità straordinarie, capaci di gestire le complessità e i molteplici aspetti del nostro Paese. D'altro canto, la cosiddetta società civile dovrebbe prendere atto di quello che sta accadendo davvero e non considerarsi strutturalmente migliore della politica.

Che cosa sta accadendo?

Sta accadendo molto, in diversi settori dell'economia italiana. Esiste un'industria meccanica che fa piccole produzioni all'avanguardia nel mondo, prodotti d'eccellenza che ci copiano in Giappone e in America. Abbiamo banche che esportano modelli e conquistano mercati: il caso Unicredit, solo per citare un esempio. In altre parole, l'Italia non è soltanto moda e design, ma anche scienza, farmaceutica, tecnologia, molto altro.

Però si dice che le cose non vanno bene. Gli indici lo dimostrano.

Non è proprio così. La realtà è sempre più complessa delle esemplificazioni ed esistono luci e ombre. E questo succede spesso, non solo Italia, ovunque. Se esiste un tema su cui riflettere nel nostro Paese è quello dei processi strutturati, o meglio di governance. In altri termini, è come se accettassimo di cambiare le regole facendo a meno dei processi strutturati. Un altro tema critico è quello legato alla nostra produzione: l'Italia dovrebbe essere presente nella catena alta dei prodotti e del valore e purtroppo non sempre ci siamo.

Torniamo sulle élite. Secondo lei, perché non partecipano alla vita pubblica? Perché non si mettono al servizio del Paese?

La risposta non è univoca. Alcuni lo hanno fatto, ma le difficoltà sono tante. La politica e le istituzioni seguono percorsi diversi, spesso difficilmente compatibili con l'esperienza del mondo corporate o dell'impresa. Si viene criticati ingiustamente, occorre prendere confidenza con linguaggi, metodi e prospettive diverse. Chi ha raggiunto risultati apprezzabili nel proprio settore, preferisce non rischiare insuccessi altrove. È umano. E poi c'è il paradosso che vediamo iniziare a scuola.

Quale è il paradosso della scuola? Come vede il sistema educativo?

Il paradosso risiede nel rapporto tra la scuola e l'impresa. In Germania c'è l'apprendistato da un lato e le università vocationali dall'altro. In Italia esiste invece una dimensione d'impresa che fatica ancora a integrare e apprezzare il percorso scolastico: il differenziale di salario d'ingresso tra laureato e diplomato risulta essere di gran lunga minore rispetto alla Germania. E ciò genera iniquità.

Parliamo di banche. Lei è stato un protagonista della trasformazione del sistema bancario italiano, con successi all'estero. Oggi invece il sistema è molto in crisi.

Cerchiamo di andare oltre la cronaca. Il punto vero è che in Italia alle banche abbiamo chiesto di far cose che non gli spettavano. Se poi consideriamo che il prodotto interno lordo si è fortemente ridimensionato nel giro di pochi anni...

Ci sono responsabilità politiche?

Ci sono sempre responsabilità politiche, ma le cose stanno già cambiando. E suggerisco a tutti la lettura del libro di Salvatore Rossi e Anna Giunta, *Che cosa l'Italia sa fare*. Un vero vademecum.

Anticipi qualcosa.

Al di là delle banche, in Italia non abbiamo una vera industria finanziaria. I Pir sono un'ottima cosa, un buon punto di partenza, ma occorre continuare in questa direzione e strutturarli. Una piccola impresa non va facilmente sul mercato, laddove sarebbe invece auspicabile maggiore mobilità

dimensionale delle aziende. Nonostante ciò, abbiamo avuto un tasso di esportazione superiore anche alla Germania, dalla meccatronica alla farmaceutica. Ripeto, non c'è solo food e fashion.

Perché in Italia la battaglia del software è andata perduta?

Perché viene sviluppata meglio in circuiti internazionali. È un tema di infrastrutture, di investimenti e anche di vocazione.

Che cosa farebbe se fosse il prossimo presidente del Consiglio?

Per fortuna non lo sono e non lo sarò. È un compito difficile.

Perché?

Perché siamo in una situazione che impone il cambiamento. Ma ci sono forti resistenze al cambiamento. Da noi ma non solo da noi.

Perché si resiste al nuovo?

Perché non è conosciuto, pensiamo che il passato sia sempre più bello del futuro, una sciocchezza, ma è così. Ovunque.

Provi a ipotizzare delle priorità strategiche. Lei è un esperto.

Partirei dalla Pubblica amministrazione, da come i cittadini si interfacciano con le istituzioni.

Per le imprese cosa farebbe?

Anche in questo caso, interverrei innanzitutto sulla Pubblica amministrazione, ridisegnandone i processi. Istituirei sportelli unici per le attività produttive. Voglio portare un esempio a me molto vicino. Mio figlio si occupa di agricoltura, con una piccola azienda vicino a Piacenza: sono state tante le difficoltà e le complicazioni cui è andato incontro. Basti pensare che è necessario recarsi in molti posti diversi per ottenere tutte le autorizzazioni richieste: diventa un lavoro in sé. In azienda, al contrario ci sono sportelli unici.

Implementerebbe metodi aziendali?

Sì, ma tenendo presente che lo Stato non è un'azienda. E non può esserlo.

Seconda priorità strategica?

La giustizia. È il fattore decisivo per il soft power e anche per gli investimenti stranieri, perché vi influisce. Detto questo, è importante l'indipendenza della Magistratura.

Dopodiché?

Si deve fare una scelta politica per l'allocazione delle risorse. Si può fare una spending review allargata rivedendo i processi e le priorità, ma la cui scelta resta comunque una scelta politica.

Ultimo punto?

Investirei nella formazione. Però anche in questo caso è importante uscire dai luoghi comuni. Il sistema educativo italiano ha carenze infrastrutturali, questo è vero, ma è tutt'altro che fallimentare. Basta misurarlo sul rendimento dei nostri studenti all'estero, che è ottimo.

È ottimista o pessimista?

Sono preoccupato. È un momento di grande incertezza, di instabilità. Dopo le elezioni americane, si è aperto un ciclo elettorale europeo, incluso quello italiano, di difficile equilibrio. In questo contesto, anche opportunità apparentemente a portata di mano per un Paese come il nostro rischiano di concretizzarsi con difficoltà.

Usciremo dall'Euro?

Sarebbe la fine per la parte più debole del Paese. Significherebbe colpirlo con una scelta socialmente inaccettabile. Si rialzerebbe l'inflazione con rischi incalcolabili. In altri termini, uscire

dall'Euro significherebbe distruggere il progetto europeo. L'Europa deve cambiare, nel profondo, concludendo il suo progetto originario. Tuttavia, tagliare gli angoli non è certo il modo per risolvere il problema.

Ultima domanda. Perché ha accettato di diventare un manager di stato?

Lei ha proposto questa intervista sostenendo che faccio parte dell'élite, chiedendomi poi perché l'élite non si sporchi le mani. Ecco, è questa la mia risposta: ho accettato perché vedo nel mio lavoro la possibilità di servire il Paese, restituendo in qualche modo ciò che ho ricevuto. Il bisogno non c'entra, il desiderio invece sì.

Lei ha sempre avuto un'aspirazione civile.

Senza un'aspirazione civile e comunitaria, senza inserire la propria esperienza e forse anche la propria vita dentro un orizzonte civile, che in parte la trascende, che senso ha?

Carlo Ratti

DIRETTORE SENSEABLE CITY LAB - MIT

È come se il Paese si stesse risollestando dalla guerra. Ci sono molti problemi strutturali. Grazie alla crisi siamo più competitivi, anche se il Paese non è riuscito ancora ad adattarsi al mondo nuovo. Basta vedere il distretto delle sedie, per fare un esempio.

Che cosa si dovrebbe fare?

Un programma di medio termine, diciamo vent'anni, basato sulla ricerca, la creatività e le relazioni con l'industria.

Gli italiani non sono creativi?

Molto, ma oggi le cose sono cambiate e l'estro individuale, le sensibilità, il colpo di genio non servono a molto. Oggi senza ricerca e senza un sistema non si va da nessuna parte.

E la Ferrari?

Oggi un progetto come la Ferrari sarebbe impensabile senza la mecatronica. Se rinascesse Leonardo, da solo non ce la farebbe mai.

Il cambiamento è inevitabile, ma gli italiani sono pronti? La loro storia dimostra che fanno fatica. Sempre.

La fatica è la strada giusta. Occorre cambiare mentalità alle aziende, investire in ricerca e vedere il mondo da fuori. Noi lavoriamo nel mondo con base a Torino, ma guardiamo fuori e da fuori. Siamo decuplicati per questo, ma anche perché abbiamo investito negli strumenti.

Ce la faremo?

Rispondo che, se ce l'ha fatta la Germania, possiamo farcela anche noi. A condizione di non credere che le cose siano facili. Le cose facili sono già state fatte, tutte. Adesso restano da fare quelle più complicate.

Da dove si inizia?

In Cina pagano gli studenti di dottorato per andare un anno all'estero. La globalizzazione è un'opportunità ma bisogna studiare.

Non si studia abbastanza?

Decisamente no. L'Italia dovrebbe essere in prima fila per la sperimentazione. Pensi che Uber è ovunque nel mondo salvo che in Italia, le pare normale?

A lei?

Ho scritto una lettera a un amico tassista. La tecnologia ci permette di guardare dall'ottica di domani.

Tutto questo si esprime con una parola: politica.

La politica italiana manca di visione e di coraggio. La politica vera capisce il futuro e crea posti di lavoro. La politica deve gestire la transizione e aiutare a raggiungerla. Invece la politica da noi cerca di evitare la transizione, non di renderla più semplice da affrontare.

Se fosse il consigliere del primo ministro del prossimo governo che cosa suggerirebbe?

Spingerei per fare ricerca nelle imprese. In Germania tutte le industrie parlano già di quarta rivoluzione. Da noi tutto questo è ancora periferico.

La ricerca è essenziale per lei.

Sì, non solo per inventare cose nuove che servano al domani, ma per sapere chi siamo oggi e che cosa vogliamo essere tra vent'anni, quindi come gestiamo il passaggio, la transizione. Queste sono le domande della politica, a cui la politica deve rispondere. Una dimensione che nei Paesi anglosassoni è presente e non vedo perché non possa essere presente da noi.

Sabina Ratti

EXECUTIVE DIRECTOR FONDAZIONE ENI ENRICO MATTEI

Vedo bene l'Italia. Siamo bravi e lo siamo molto più di quanto raccontiamo. Siamo autolesionisti, però; siamo i primi a non riconoscere i nostri stessi meriti.

Sembra combattuta.

Apprezzo l'understatement e l'ironia degli italiani, in contrapposizione alla grandeur francese che non sopporto e allo snobismo degli inglesi che credono di essere ancora ai tempi dell'impero. Ma non amo affatto l'autodenigrazione e il pessimismo. Vedo in Italia anche una crescente divaricazione di valore tra società e politica, del resto inevitabile dopo aver distrutto i criteri di selezione. Le terze file della prima Repubblica oggi sarebbero dei giganti.

Perché è successo?

La politica non si nutre più delle scuole in grado di creare classe dirigente. Un tempo lo erano i partiti, le grandi aziende, i sindacati, il mondo dell'associazionismo, laico e cattolico, fino alle parrocchie. I centri di ricerca: la stessa Fondazione Eni Enrico Mattei è stata una fucina culturale delle strutture pubbliche, una piccola Ena italiana che tanti protagonisti ha formato.

Rimpiange Mattei?

Mattei (come Olivetti, nella diversità di modelli) capiva e apprezzava il valore della cultura e delle relazioni. Oggi si pensa di risolvere tutto con la comunicazione, ma il legame con un territorio non si crea con comunicati e PR, ma attraverso la relazione con chi lo abita, il riconoscimento dell'identità e la creazione di cultura, anche imprenditoriale, e di opportunità. La grande forza di Mattei, e di tanti altri imprenditori italiani, è stata quella di far crescere l'azienda insieme alla comunità, cittadino fra i cittadini di luoghi e società diverse.

Non sarà che tutto questo scollamento è spinto dal digitale?

Il digitale ha un ruolo centrale nello sviluppo del Paese, ma a mio avviso non si è riflettuto a sufficienza sugli impatti e sulla sostenibilità del modello. Io resto diffidente quando penso, per esempio, ai lavori spazzati dall'automazione o ai colossi del tech che nemmeno pagano le tasse, a proposito di cittadinanza d'impresa. Credo inoltre che oggi, per cercare e generare senso, bisogna stare nel reale più che nel virtuale, ancorandosi a luoghi, relazioni, storia, cultura.

È un tema di educazione, quindi?

Sì, gli studenti italiani sono i più bravi del mondo, anche se stiamo facendo di tutto per distruggere la scuola. Qui sono nati il liceo classico e gli asili di Reggio Emilia. Fra le molte cose che gli italiani sanno fare perché lo imparano nella scuola pubblica, c'è l'accoglienza delle diversità.

Gli studenti italiani saranno anche i migliori, però ci sono ancora forti discriminazioni, soprattutto di genere, sul lavoro e in società.

Questa è una priorità assoluta, perché in Italia siamo indietro, ha ragione: il tema, in tutte le sue varianti, attraversa il Paese ed emerge anche nei luoghi più avanzati, come le grandi imprese. Più che discriminazione, manca la valorizzazione delle diversità, di tutti i tipi. Per esempio, tornando al tema della preparazione, un'azienda che assume solo ingegneri, per di più in maggioranza maschi, si impoverisce. La monocultura scientifica non le permetterà di avere chiavi lettura e di cogliere opportunità in un mondo complesso. La cultura umanistica e l'educazione alla bellezza sono sempre state uno degli elementi di forza dell'Italia, anche imprenditoriale.

Che cosa farebbe se fosse collaboratrice del presidente del Consiglio?

Vorrei lavorare per un Paese dove i giovani si sentissero a casa, indipendentemente da origine, genere, inclinazione, religione. Un Paese dove, sui giovani, i ministri non facessero battute, colpevolizzandoli ed emarginandoli. Non dare prospettive ai giovani è un suicidio collettivo. Anche per dare opportunità ai giovani, lavorerei per un modello di sviluppo alternativo come quello ipotizzato da Jeffrey Sachs, l'economista che dirige l'Earth Institute della Columbia University e che

ha ispirato 17 Global Goals, un'agenda mondiale per combattere povertà, diseguaglianze e degrado degli ecosistemi.

Lo dice anche Papa Francesco nella sua enciclica.

Si può dire e chiamare in tanti modi, ma il vero, nuovo unico modello di soft power è un modello di sviluppo sostenibile, rispettoso delle persone, delle culture, dell'ambiente: uno sviluppo verde e inclusivo. E in questo l'Italia ha molto da dire.

Ferruccio Resta
RETTORE POLITECNICO DI MILANO

Partirei da un passaggio di Italo Calvino sull'inferno. Calvino sostiene che ci sono due modi per affrontarlo: accettarlo, per fingere di non vederlo; oppure avere il coraggio di cambiarlo, per evitare che diventi parte di noi.

Come si fa a non accettare l'inferno?

Esattamente come dice Calvino, continuando a imparare e a mantenere viva la conoscenza. Solo così abbiamo gli strumenti per scegliere.

L'Italia sceglie?

L'Italia fa arrabbiare. Ci sono potenzialità messe in un angolo, talenti ai quali non è data la possibilità di esprimersi. Il problema è ancora quello che vedeva Calvino; è nostro dovere riconoscere il talento, farlo durare e dargli spazio. È questo uno dei principali obiettivi che mi sono posto diventando Rettore di un grande ateneo come il Politecnico di Milano. Vorrei dare un contributo al cambiamento.

In che modo?

Con coraggio e responsabilità, liberando le energie dei giovani, coltivando le loro ambizioni, riconoscendone il valore e il merito. L'importante per me è non rimanere imbottigliati nel quotidiano, un errore che vedo ripetersi troppo spesso, aimè.

Perché si rimane imbottigliati al quotidiano?

È un difetto della burocrazia, che drena le risorse e non lascia energie per alzare lo sguardo; che genera paura e incertezza.

Alzare lo sguardo è importante? O ci si distrae?

È fondamentale, soprattutto per chi, come me, ha la responsabilità di 40mila studenti. Alzare lo sguardo significa vedere lontano, tracciare gli orizzonti della loro formazione, dare loro strumenti per il futuro. Se facessi scelte a sei mesi, non avrebbe senso.

La burocrazia conta molto anche all'università?

La burocrazia è, in generale, all'università come altrove, la tendenza a farsi guidare dalle pratiche, dalle procedure. La burocrazia è una forma di protezione che toglie responsabilità e visione. E chi è al vertice non può accontentarsi della manutenzione ordinaria, deve poter rischiare, non le pare?

La valutazione è importante in università? In Italia il dibattito resta acceso.

Non c'è dubbio, è anche per questo che la riforma universitaria ha concesso maggiore autonomia agli atenei. Una corretta valutazione si basa su diversi parametri, dalla qualità della didattica e della ricerca, al livello di occupazione dei nostri laureati. Non abbiamo paura di fare scelte coraggiose e di essere giudicati. Al contrario, il valore che ci viene assegnato dalla società e dal sistema imprenditoriale è una bussola che ci indica la strada. È lontana dalla realtà la visione dell'università come di una torre d'avorio e, francamente, il Politecnico di Milano è molto distante dal luogo comune...

Qual è la mission del Politecnico di Milano?

Quella del suo fondatore, Francesco Brioschi. Dal 1863 a oggi abbiamo fatto del nostro meglio per incentivare il talento e la creatività. Abbiamo puntato sulla ricerca per dare concretezza e solidità ai nostri progetti. Per questo siamo riconosciuti oggi come la prima università tecnica in Italia e come una delle prime trenta al mondo. Parliamo la lingua delle imprese e giochiamo partite importanti. La competizione è alta, ci confrontiamo con università come l'Imperial college di Londra e il Mit di Boston. Una sfida difficile da vincere, per molti versi impossibile. Siamo un ateneo pubblico all'interno di un sistema che dedica, a fatica, l'uno per cento del Pil alla ricerca... Ma vogliamo giocare questa partita, pur faticando il doppio. Abbiamo tutte le carte in regola per farlo.

Perché?

Perché se stiamo in panchina, se non riusciamo a competere a livello internazionale, i nostri figli se ne andranno. Cercheranno, come è giusto che sia, strade migliori altrove. Semplice e triste, purtroppo.

Come si fa ad avere una scuola attrattiva?

Il metodo è sempre lo stesso, puntando sulla qualità e valorizzando il merito. Torniamo a Calvino....

Come si fa?

Tenendo alta l'asticella, affrontando le difficoltà senza paura, dalla mancanza di fondi alla fuga dei cervelli. Chiediamo molto impegno ai nostri studenti e questi, a loro volta, valutano seriamente i loro professori. Se ci adagiassimo, se abbassassimo le aspettative, entreremmo in un circuito vizioso, perderemmo credibilità e non saremmo di alcun aiuto a quei 40mila ragazzi di cui parlavo prima. Solo mantenendo alta l'asticella, possiamo valorizzare il merito, nel loro e nel nostro interesse, come sistema accademico e come Paese.

E come si valorizza il merito?

Non senza qualche difficoltà. Non esistono criteri infallibili e universalmente validi... Non esiste il prototipo del ricercatore. A noi servono scienziati, innovatori, gente che sa mettere in atto logiche diverse, che pensa fuori dagli schemi. C'è quindi un primo fondamentale passo, che è quello della scelta. Vanno poi create le condizioni perché i ricercatori abbiano spazio e modo di esprimersi, il tutto in modo trasparente. Non temiamo di essere giudicati, ma prima che questo avvenga vogliamo poter decidere. Del resto le risorse sono talmente poche che nessuno intende sprecarle.

In questo modo non si rischia di diventare autoreferenziali?

No, al contrario. Come Politecnico di Milano abbiamo dedicato risorse e fondi per attrarre studenti e ricercatori dall'estero. Ripeto, non temiamo il confronto.

In che percentuale?

Oltre il 20 per cento dei nostri studenti delle lauree magistrali e di dottorato vengono da oltre confine. Più della metà di loro rimane in Italia.

Come definirebbe il suo lavoro?

Il mio lavoro, come Rettore e ancor prima come studioso, è quello di chi tenta, per sua natura, di spostare più in là il confine del conosciuto. Il mio compito è quello di forzare il sistema, di metterlo alla prova. Solo così sono avvenute le grandi scoperte scientifiche. Questo è possibile se accompagnato da una buona gestione. Il Politecnico di Milano è una macchina ben oliata, alla quale fanno capo circa tremila tra ricercatori e docenti e oltre 1.500 dipendenti. Ho la fortuna e il privilegio di essere affiancato da dirigenti e amministratori di primissimo livello. Questo è un grande vantaggio.

Come misura il suo lavoro?

In maniera semplice, dalle conferme che trovo da chi mi sta intorno. Il compito che è al centro di una struttura complessa è quello di motivarla e di saperla ascoltare, di cogliere le sue richieste e di soddisfarne i bisogni. Non basta indicare una meta, è necessario che l'obiettivo sia condiviso. I miei traguardi sono quelli dell'ateneo, dei ricercatori, del personale, del consiglio di amministrazione, degli studenti, ma anche delle imprese e della società civile. Ecco, questo si potrebbe e forse si dovrebbe fare anche per il Paese.

Immaginiamo allora che da Rettore diventi il prossimo Presidente del Consiglio. Su quali progetti strategici farebbe lavorare il consiglio dei ministri?

Prima di tutto, valorizzerei le differenze all'interno Paese, le vocazioni e i punti di forza. Non cercherei di far diventare il Sud come il Nord, confondendo il turismo con l'industria. Quindi metterei a punto un piano strategico per le Pmi, creando misure ad hoc per queste realtà. Lavorerei sui beni culturali, considerando "bene" non solo l'arte e il territorio ma anche le città, che vanno connesse e fatte diventare punti nevralgici di un sistema. Il ruolo centrale spetterebbe alla tecnologia, che, prima di tutto, va compresa nella sua essenza.

Qual è?

L'innovazione tecnologica ha subito un'accelerazione notevole nel corso di questi ultimi anni. Uno sviluppo dirompente che non è governato e che è a tratti ingovernabile. Serve una presa di coscienza della direzione in cui la tecnologia sta portando la nostra società; i modelli economici che la sorreggono e lo stesso concetto di democrazia stanno vivendo momenti di difficoltà. Il tema della dimensione etica della tecnologia non deve rimanere confinato alle aule universitarie, ma divulgato e compreso. Non sto parlando di una tecnologia rispetto ad un'altra, l'internet tradizionale piuttosto che l'intelligenza artificiale, la biotecnologia piuttosto che la robotica, ma della potente interconnessione tra tutte queste tecnologie che disegna scenari inattesi. Chi gestisce lo sviluppo tecnologico dovrà venire a patto con questioni etiche. È il classico caso del veicolo a guida autonoma: il software deciderà chi sacrificare in caso di un incidente imminente. Un algoritmo farà quello che il nostro sistema neurale fa ogni giorno: prenderà decisioni al posto nostro.

Come concluderebbe questa intervista?

Con un messaggio positivo. Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, l'Europa può ritornare ad avere un ruolo di primo piano. Abbiamo una lunga tradizione umanistica e, lo dico soprattutto a favore dell'Italia, una versatilità e un'elasticità di vedute che da sempre ci hanno abituato a pensare secondo paradigmi che sposano la filosofia e la scienza, l'arte e l'industria... Meglio di altri contesti al mondo, sapremo governare il cambiamento.

Mi permetta un gioco di parole. Resta resta ottimista.

Molto critico, molto arrabbiato, molto ottimista (ride).

Klaus-Peter Roehler
CEO ALLIANZ ITALIA

Government e legislazione: lo stato dell'arte e delle riforme. A prescindere da ogni considerazione di natura politica, mi pare evidente lo sforzo compiuto dall'Italia negli ultimi anni per tenere il passo con l'Europa, stare nel cosiddetto "sentiero stretto" caro al ministro dell'Economia e delle Finanze Pier Carlo Padoan. In questo processo virtuoso, ritengo sia stato fondamentale conciliare le esigenze di sviluppo e le conseguenti richieste di risorse provenienti dalla politica con il rispetto dei parametri richiesti dalla Commissione europea; e il Documento di programmazione economica finanziaria sembra affrontare con più precisione il sentiero del debito. In questo senso, l'Europa, pur in assenza di stabilità politica, ha potuto apprezzare la continuità della linea economica improntata al rispetto delle regole e dei parametri. La stagione di riforme avviata e non ancora conclusa sta iniziando a spiegare gli attesi effetti positivi in grado di rilanciare l'economia. Penso, per esempio, alle riforme del mercato del lavoro, del processo civile, della Pubblica Amministrazione, all'Agenda Digitale, all'Industria 4.0, al codice degli appalti o al piano per le infrastrutture. Questi provvedimenti, oltre a riscuotere consensi nel mondo imprenditoriale-finanziario, hanno suscitato interesse anche negli osservatori esteri e negli investitori, senza contare che nel breve periodo hanno già innescato un processo virtuoso tale da consentire l'uscita dal periodo di stagnazione che opprimeva l'economia del Paese. Come molti, ritengo l'Italia una nazione ricca di storia e di bellezze naturali assolutamente uniche, tali da garantire, con un'adeguata programmazione mirante alla conservazione e allo sviluppo del territorio, costanti e positivi flussi economici. Per questo sono indispensabili investimenti nelle infrastrutture di cui potrebbe beneficiare anche il Mezzogiorno sfruttando così appieno le proprie enormi potenzialità. Agli occhi di un osservatore straniero, gli ostacoli maggiori che in questi anni hanno soffocato la ripresa economica in Italia sono l'eccessiva burocratizzazione, la lentezza dei procedimenti giudiziari, la mancanza di certezza regolamentare in materia fiscale e la carenza infrastrutturale. Non è un caso che il piano di riforme intrapreso miri proprio al superamento di questi limiti. Sarebbe a mio giudizio auspicabile trovare un accordo definitivo di riforma sulla legge elettorale, che possa garantire governabilità e una maggiore stabilità al Paese. In questo senso, il richiamo del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella ha fatto proprio l'auspicio per una governabilità che sia assicurata da un meccanismo elettorale efficace.

Il sistema educativo e culturale: punti deboli e opportunità.

Penso che nella scuola italiana debba valere uno dei principi che il Gruppo Allianz applica al proprio interno, quello della "meritocrazia inclusiva", nel senso che i migliori nella scuola e nell'università debbano avere la possibilità, al di là della loro diversità di provenienza, territoriale, sociale ed economica, di proseguire con profitto nei loro studi. Per questo, soprattutto nei territori in cui siamo più massicciamente presenti, Milano e Trieste, collaboriamo con le università e prestigiose scuole manageriali a esse collegate, mettendo in alcuni casi anche a disposizione degli studenti più meritevoli borse di studio totali o parziali per facilitare il loro percorso. Nella scuola secondaria, un'esperienza innovativa che mi piace ricordare perché in essa credo molto e che vorrei vedere imitata da altre realtà è quella della dualità scuola-lavoro, sulla falsariga di quella tedesca: consente di abbattere veramente la separazione fra due mondi dei quali il primo dovrebbe preparare al secondo, ma che a volte sembra vivere di vita autonoma, mentre con il mondo accademico - come ho accennato sopra - ci sono più occasioni di collaborazione attiva. Si tratta di un passo ulteriore rispetto alla semplice alternanza scuola-lavoro di recente introdotta nell'ordinamento italiano: abbiamo avuto il piacere di avere con noi, dall'ottobre 2016, prima per brevi periodi formativi nei mesi scolastici e poi per due mesi pieni durante le loro vacanze estive, una trentina di ragazzi e ragazze giovanissimi, alcuni addirittura non ancora maggiorenni, grazie ad accordi fatti con alcune scuole secondarie superiori dell'area milanese. Questi giovanissimi sono stati inseriti a pieno titolo

nel mondo Allianz con un contratto di apprendistato part-time a tempo determinato. Penso sia un'opportunità magnifica che offriamo loro di entrare in concreto contatto con il mondo del lavoro e di affiancare colleghi più esperti. Ed è uno scambio generazionale che ha liberato energie positive anche a beneficio delle risorse già presenti in azienda.

Il digitale e i suoi sviluppi.

Per quanto riguarda il digitale, credo che Allianz possa parlare con cognizione di causa, perché in questo campo siamo stati *front runner*. Il cambiamento che stiamo vivendo è caratterizzato da tre mega trend: siamo sempre e ovunque connessi tramite smartphone e tablet; ricerchiamo tutti soluzioni le più personalizzate possibili secondo le nostre effettive esigenze; infine, i processi di business si sono digitalizzati, spostandosi su piattaforme web. Allianz Italia ha saputo agire come *first mover*, investendo in modo importante in questi anni per creare un ecosistema digitale che potesse consentire una straordinaria customer experience ai nostri clienti. Potrei citare una lunga pipeline di soluzioni tecnologiche e di asset digitali che ci sono valsi un notevole vantaggio competitivo, oltre a numerosi riconoscimenti, come la fastquotazione, l'offerta modulare Allianz1, la Digital Agency, l'eCommerce per la rete degli Agenti Allianz e la recentissima AllianzNOW, una app gratuita che permette di avere sempre sottomano le proprie garanzie assicurative utilizzandole nel momento dell'effettivo bisogno. Le ragioni che ci hanno spinto? Servire al meglio i nostri clienti e permettere ai nostri agenti di operare al meglio con loro, moltiplicando i punti e le occasioni di contatto. Ma non ci può essere trasformazione e innovazione digitale se non cambia lo spirito stesso delle persone che lavorano in un'azienda e nella sua rete distributiva. In Allianz Italia abbiamo quindi puntato su modelli organizzativi e su processi improntati ad un'innovazione continua, investendo fortemente nelle persone e nella formazione e coinvolgendo sempre strettamente i nostri agenti. Gli sviluppi futuri del digital nel nostro settore saranno imponenti: basti pensare all'Internet of things, applicabile alla sicurezza della casa o delle persone, al monitoraggio della salute, alle *self driving car*; e ai cosiddetti big data, l'enorme massa di dati di cui dispongono le compagnie assicuratrici che, se correttamente raccolti e interpretati, rappresentano un patrimonio in grado di rivoluzionare il settore, migliorando la profilazione del cliente e del rischio che rappresenta, rendendo ancora più personalizzata l'offerta per il singolo cliente e rafforzando anche le azioni antifrode.

I consumi e la società.

In un tema così ampio, guardiamo in particolare ai "consumi assicurativi", a noi più vicini. L'Italia, come noto, è un Paese decisamente sotto-assicurato rispetto ad altre nazioni di pari livello, che mostrano rapporti premi assicurativi/Pil ben superiori. La ragione di questo gap è storica, ma temo che i tempi della dolce vita siano purtroppo finiti. Non mi riferisco tanto alle limitate disponibilità economiche dei singoli, che la crisi economica ha evidenziato negli ultimi anni, ma soprattutto all'assottigliarsi di un "paracadute" sul quale eravamo portati a confidare, quello pubblico, forse in alcuni Paesi più che in altri. Il welfare state, sviluppatosi in Europa a partire dall'Ottocento, si sta sensibilmente riducendo e con esso le prestazioni pubbliche. Cambiamenti demografici epocali come l'invecchiamento della popolazione nei Paesi occidentali, con l'Italia e la Germania in testa, consistenti flussi migratori da altri paesi, persino cambiamenti climatici sconvolgenti mettono a dura prova le nostre certezze. Temi come l'adeguatezza della pensione statale, l'assistenza sanitaria pubblica - che per l'Italia è ancora fra le migliori d'Europa - la sicurezza della propria abitazione riguardano bisogni primari che lo Stato fa sempre più fatica a tutelare. Le compagnie assicuratrici potrebbero portare un contributo su questi temi e anche il welfare aziendale sta prendendo sempre più piede, venendo in aiuto ai singoli, mano a mano che il supporto pubblico viene progressivamente a ridursi. Anche i tragici eventi sismici e le altre catastrofi naturali verso le quali l'Italia è particolarmente esposta dimostrano che la prevenzione e la copertura assicurativa potrebbero essere strumenti più efficaci ed efficienti del sostegno pubblico post catastrofe. In

questo settore, come in quello delle pensioni e della sanità, il ruolo che il comparto assicurativo è chiamato a svolgere è destinato ad essere sempre più importante.

Gabriele Romagnoli
DIRETTORE RAISPORT

Il futuro dell'Italia mi pare chiaro. La nazionale rotola, ma non sono sicuro che se la caverà.

Chiedo come vede il futuro del Paese, non della nazionale.

Ah, il Paese è diverso. Non rotola nemmeno più. E fermo, è immobile. Non se la caverà.

Pessimismo cosmico.

No, memoria storica.

Che cosa ricorda la sua memoria?

Che le cose sono andate e non andate fino a un certo punto. Poi basta.

Quale punto?

Fino a circa venti anni fa.

E dopo?

E dopo è finita la spinta vitale, in generale ma soprattutto in alcune aree geografiche del Paese.

Dopodiché?

Macchia di leopardo, un Paese abbandonato a se stesso.

Senza un sistema?

Senza un progetto. Il progetto paese.

Non c'è un Antonio Conte all'orizzonte dell'Italia?

No, nessun Conte. Però l'esempio è buono. Conte si poteva criticare in molti modi, magari aveva uno schema già visto, però aveva il suo schema e in qualche modo funzionava. Ma nel Paese lo schema non c'è, e quindi non c'è nessuno che pare poterlo insegnare.

E la classe dirigente?

Quale classe dirigente, scusi?

Vuoto di leadership?

Non scomoderei Pareto. Molto meno, molto più semplice. Ognuno pensa a un interesse limitato, parcellizzato, individuale. Prenda la politica.

Prendiamola.

Non c'è visione, non c'è corralità. E nemmeno ambizione. C'è l'arbitrio. Il quadro che vedo sembra sempre più assomigliare alla strategia di Ghino di Tacco.

Quale era la strategia di Ghino di Tacco?

Partiti sempre più piccoli che non fanno il governo ma esprimono il presidente del Consiglio. Non si vuole più vincere le elezioni con un programma. Si vuole diventare indispensabili per fare il governo, quindi avere potere d'interdizione. È un altro schema, diciamo.

E le élite?

Quali élite? Ripeto, lasciamo perdere Pareto e Mosca.

Non vede proprio nessuno all'orizzonte?

Se devo dire la verità uno lo vedo. Urbano Cairo.

Urbano Cairo?

Cairo ha uno schema. Forse non originale, però preciso. La pubblicità, la televisione, il calcio, un grande giornale con una precisa linea editoriale che esercita un grande *soft power* anche se opposto a quella del passato. E adesso anche l'idea di lanciare altri prodotti, di fare cose nuove, di riprendere a fare libri. Insomma, uno schema c'è, è definito e Cairo lo porta avanti con determinazione e una certa serenità.

Il Corriere di Cairo fa più soft power di quello del patto di sindacato?

Siamo andati molto oltre la "minigonna" che Paolo Mieli aveva messo al Corriere. Uno schema di gioco più distante ma anche più funzionale, perché più commerciale. Del resto i numeri gli danno ragione e i numeri possono essere tante cose ma di certo non sono opinioni.

Se fosse il consigliere del Consiglio su cosa imposterebbe la legislatura prossima ventura?

No, guardi, io sarei cacciato il primo giorno.

Ancora pessimismo. Perché?

È molto semplice. Sa come si misura la civiltà di un Paese? Che cosa identifica per me un Paese rispetto a un altro, vedi la Scandinavia rispetto alla Svizzera, il Ruanda rispetto alla Cina?

Mi dica lei.

In questo studio si definirebbe *soft power*.

Il rispetto delle differenze? L'accesso all'istruzione? La qualità della vita?

No. E nemmeno il Pil, il riciclaggio dei rifiuti o gli anni d'università.

Che cosa allora?

I diritti civili. Perché sono i diritti civili ad avere effetti economici.

Questo è un dato ormai assodato nella letteratura economica. E anche nel buonsenso.

Assodato forse ma spesso non praticato. I diritti non sono soltanto oggettivi ma anche soggettivi. E in Italia i secondi non hanno grande fortuna.

Allude al fine vita?

Bravo. Proprio a quello. Se fosse approvato, sa quanta economia si muoverebbe? Sa quanta civiltà crescerebbe? Sa come cambierebbe in meglio il Paese?

Ne è convinto?

Sapere che si può determinare il proprio destino è una rivoluzione. Al punto che lo metterei al primo punto dell'ordine del giorno del premier. E per questo sarei cacciato il giorno stesso della mia nomina.

Brunello Rosa

CEO ROSA&ROUBINI ASSOCIATES

L'Italia si è avvitata negli ultimi 25 anni, con un'accelerazione negli ultimi 15. Il destino ha voluto che questi ultimi coincidessero con l'Euro, quindi l'Euro è divenuto un capro espiatorio di mali che la moneta unica ha solo acuitizzato. Da qui la velleità di tornare indietro, a un'epoca che però è solo mitologica, non è mai esistita. Un passato che sembra florido solo perché è passato, ma che in realtà era molto problematico. Purtroppo i giovani ne sanno poco e gli anziani tendono a confondere la realtà con la fantasia.

Siamo vittima di nostalgia.

Erano tempi terribili. Crisi del debito ricorrenti, crisi istituzionali e di Governo, svalutazioni competitive. Proprio come sarebbe terribile uscire dall'Euro, perché produrrebbe una diminuzione del reddito e delle ricchezze, cioè del valore, tra il 40 e il 60 per cento.

Perché in Italia succede allora? E perché è così difficile cambiare?

Perché in Italia non si possono più fare aggiustamenti nominali, sulla valuta. E allora li devi fare reali, che sono ovviamente molto più faticosi perché impongono sacrifici, che tra l'altro vengono fatti sempre dai soliti.

Possibile che nessuno se ne renda conto, nell'opinione pubblica?

La consapevolezza in parte c'è. Ma quando il "valore di opzione" è molto alto, la tentazione di vedere come va a finire se uscissimo dall'Euro è molto forte. Questo però fa aumentare la tendenza all'instabilità e alla turbolenza economica e finanziaria.

È un tema di politica, cioè di elezioni?

No davvero. La flessibilità dell'Europa, che abbiamo avuto a lungo e in abbondanza, doveva corrispondere a un cambio di passo, all'adozione di un piano di riforme condiviso, che solo in parte è stato fatto. Se continui a dire e a non fare, o a fare per poi disfare, poi non sei più credibile e non ti concedono più nulla.

Come vede l'Italia da Londra?

Come un sistema che continua a non premiare i migliori. E l'entrata in Europa ha destabilizzato ancora di più la nostra classe dirigente.

Il problema è l'Europa o la classe dirigente?

Per l'Italia l'Europa è un'ancora. Ma è anche vero che non si può fare un matrimonio se non ci si fida. I tedeschi e molti altri popoli europei non si fidano degli italiani, e anche gli italiani si fidano poco degli altri.

Come potremmo integrarci di più e meglio?

Cambiando la mentalità e continuando a fare le riforme. Più semplice a dirsi che a farsi.

Ripeto, perché non riusciamo?

Perché il sistema è vischioso, cambiare costa fatica, sforzi che toccano lo status quo e i privilegi. C'è una cultura diffusa del *rent seeking*, la ricerca e la difesa di posizioni di rendita da cui esercitare potere. Pensare a domani e ai figli impone di mettere in secondo piano l'oggi e se stessi. Ieri si chiamava sacrificio e visione di lungo, due concetti non molto popolari nell'Italia di oggi.

L'Euro vive costantemente sotto attacco. È davvero in pericolo?

La critica dell'Euro segue vicende alterne, non solo in Italia. Il dato indiscutibile è che senza architettura europea, cioè senza l'Euro, un Paese come l'Italia rischia di andare alla deriva nel Mediterraneo. Non ce lo possiamo permettere. Per l'Italia l'Euro è anzitutto un modo per prendere a prestito la credibilità istituzionale che a noi manca.

Però siamo il secondo Paese manifatturiero d'Europa.

Sì, ma di quali prodotti? Non confondiamo le nobili eccezioni con il sistema, per favore. Il lavoro da fare sarebbe di lunga lena, ci vorrebbero dieci anni e una classe dirigente credibile.

Queste condizioni ci sono?

Al momento non le vedo. Nei fatti.

Se fosse il presidente del Consiglio o il suo consulente che cosa farebbe?

Serve continuare a supportare la domanda aggregata per stabilizzare il ciclo economico e avere il respiro per fare le vere riforme strutturali di cui l'Italia ha bisogno, che sono la lotta al malaffare, alla rendita e ai privilegi. Invece tutti i politici dicono che il problema è altrove.

E dove sarebbe il problema?

Non è altrove, è qui. Formare ogni studente che va via dopo l'università è costata al sistema circa 500mila euro, e un medico specializzato in certe discipline, a spanne, un milione. Questo è il problema, uno spreco enorme di risorse ed energie, che vengono incentivate, se non invitate, ad andarsene.

Anche lei è andato a Londra.

Appunto, perché non c'erano alternative. Il sistema a questo spingeva, e tuttora spinge. L'Inghilterra è una democrazia liberale parlamentare ma decidente, che dimostra come le migliori vengano sempre promosse da una minoranza illuminata di persone. Le possiamo chiamare élite, ma non vanno confuse con le oligarchie.

Qualcuno ha parlato di benevolent dictatorship.

Una democrazia forte è qualcosa che agisce prendendo decisioni nette e a intervalli regolari chiede legittimazione al popolo. E non un luogo dove in dieci anni si bruciano intere legioni di classe dirigente perché non si vuole o non si riesce a decidere.

È successo in Italia?

Lei che dice? Negli ultimi dieci anni, solo per stare ai primi ministri, abbiamo bruciato Prodi, Berlusconi, Monti, Letta e Renzi. Al di là di ogni giudizio di merito, abbiamo raso al suolo tutto.

Altre misure che prenderebbe al Governo?

Insieme a politiche di supporto alla domanda e alle riforme a cui accennavo, servirebbe un'azione netta per un immediato rientro dei cervelli dall'estero. È l'unica possibilità per invertire la psicologia, perché l'avvitamento genera solo avvitamento.

Lei ci crede? Lei tornerebbe?

Non credo che avverrà, sono troppe le resistenze del sistema. Non è una questione personale, credo che non ci siano ancora le condizioni per un rientro di tutti coloro che sono andati via, anche perché non vengono fatte politiche attive finalizzate a questo scopo come avviene in altri paesi, tipo la Francia. Per chi sta fuori, serve un segnale di discontinuità che ancora non si vede. Come diceva Battiato nella sua magistrale Povera Patria «La primavera, intanto, tarda ad arrivare».

Remo Ruffini
Presidente e direttore creativo Moncler

Vedo l'Italia su una buona via. Almeno a giudicare dal mondo in cui mi muovo. C'è un'energia diversa. Milano, Roma, Firenze, Napoli. Ci sono cose nuove, diverse, penso anche buone, lo vedremo presto.

L'Italia è tornata attrattiva?

Per adesso attraiamo consumatori. Nel turismo, nel fashion, nel lifestyle. Spero che possiamo attrarre anche investitori. Milano mi sembra sulla strada giusta.

Milano è diventato uno standard?

Mi ha meravigliato. Buona energia, buone cose, bel clima. L'effetto Expo è continuato dopo l'Expo, non era facile, non era detto. Invece è così ed è un fatto di straordinaria importanza, perché il Paese ha bisogno di energia e di procedere spedito.

Perché?

C'è stallo, c'è indugio, non si procede. E non voglio parlare di politica. È un fatto comunque che si stia rallentando, si sta tornando a procedure passate, a un clima che l'ultimo Governo aveva cambiato, o dato l'impressione forte di voler cambiare. Me lo dicevano anche all'estero, dove i nostri asset migliori erano ancor più saliti nell'ammirazione.

Quali sono i nostri asset?

Food, fashion, patrimonio, cultura, ospitalità, meccanica. Ma l'Italia non è solo questo. Occorre comunicare anche il resto, bisogna comunicare il valore che c'è. La comunicazione è parte del valore. Renzi aveva creato nuova energia, un nuovo modo di comunicare. Dal mio punto di vista di consumatore, imprenditore, turista, Renzi ha fatto dell'Italia un luogo migliore. Il *soft power* ne ha certamente risentito in meglio. Posso farle anche un esempio personale.

Deve.

Io vivo a Como, un luogo eccezionale in ogni senso. Clima, arte, paesaggio, ospitalità. Perché però a Como non arrivano turisti? Questo è il tema. A questo dobbiamo rispondere.

Lei come risponderrebbe?

Le città sono come le aziende. Bisogna imparare a saper fare tutto come in azienda. In Italia ci sono industrie buone che non riusciamo a comunicare al mondo. E ci sono città eccezionali, patrimoni e territori unici che non riusciamo a valorizzare. Il prodotto c'è, manca la capacità di comunicarlo e quindi di modificarlo.

Non sarà che questo succede perché le aziende e i distretti sono piccoli?

Al contrario. Oggi con la digitalizzazione il beneficio è proprio per le piccole aziende, che hanno canali distributivi e soprattutto che necessitano di risorse impensabili fino a venti anni fa. Con l'era digitale la globalizzazione è divenuta più semplice. Devi essere più bravo, perché i competitor sono agguerriti e internazionali, ma è più facile.

È artefice di una storia di successo. Quel è stata la sua motivazione?

Un grande piacere. Una dedizione che mi ripagava nel profondo. Ho iniziato a 21 anni a lavorare tantissimo, ma lo facevo per passione. Non per creare un valore economico ma per il piacere di portare un risultato a me stesso.

La scuola l'ha aiutata?

Non direi, trovo che la scuola sia completamente scollegata dalla realtà. A differenza dei Paesi anglosassoni, qui la scuola pubblica è in media ottima, però il rapporto con la realtà delle cose è rovesciato. Bisognerebbe creare un ponte, un collegamento tra la scuola come sistema aperto e il lavoro, come sistema aperto. Sarebbe l'unico modo per gettare le basi per una competitività che l'Italia ancora non ha, ma che è necessaria.

Perché pochi imprenditori si impegnano in politica?

È vero che nel passato non sono stati molti però la tendenza sta cambiando. Oltre a banchieri, professori, tecnici, ci sono imprenditori come Giorgio Gori o Andrea Guerra che stanno dando il loro contributo di alto valore. Credo che sia giusto, è una visione corretta del proprio ruolo in società: dopo aver creato valore per sé, si restituisce non solo alla comunità dove si è operato ma anche alla società alla quale si appartiene. È la logica del giving back.

Se dovesse impegnarsi lei, con un ruolo di primo piano, quali priorità indicherebbe?

Io credo nel consumatore, nel prodotto, nel servizio. Se il prodotto è buono e il servizio va di pari passo, il consumatore se ne accorge. La ricerca dell'eccellenza è un metodo che vale per tutto. Da ragazzino andavo a Londra, dove si imparava l'inglese e si facevano esperienze di crescita. Però era triste, era depressa: poi, hanno iniziato ad attrarre capitali e persone, hanno fatto progetti strategici, hanno modificato il Dna e l'hanno trasformata in una delle capitali del mondo.

Con la Brexit che cosa succederà?

Non lo so e credo sia difficile rispondere. Però credo che il modello Londra sia un grande esempio per un Paese come l'Italia e una grande scuola per l'immaginazione delle città.

Per il futuro resta ottimista o pessimista?

Penso che possiamo farcela. Oggi all'estero l'immagine dell'Italia, il suo *soft power*, la sua credibilità, la capacità di fare cose di eccellenza e offrire un prodotto di alta gamma sono molto riconosciuti. All'estero ci vedono molto diversi da come ci percepiamo noi stessi e questo è un valore incalcolabile.

A che cosa si deve questo cambiamento?

A molte cose. Abbiamo parlato di Renzi, ma penso a esempi virtuosi anche sul piano imprenditoriale. Prenda il caso di Gucci. L'amministratore delegato Marco Bizzarri ha fatto un lavoro eccezionale. Ha preso un marchio che aveva un blasone ma anche molte difficoltà e ha cambiato totalmente il prodotto, capitalizzando oltre il 50 per cento a ogni quarter. Ha avuto coraggio e visione, le due cose che caratterizzavano l'Italia e che dovranno tornare a definirla.

Il turn around di Gucci può essere un modello per il Paese?

Non dico che Gucci sia l'Italia però di certo può essere un punto di riferimento. C'è di mezzo un brand, dei valori, una visione, la capacità artigiana, il *soft power* e l'*hard power*. È un esempio che spiega come si possano attrarre energie nuove, rilanciando un brand, aprendo nuove opportunità. Certo, poi ci vogliono anche le strade, le scuole, la sanità che funziona. Però l'energia e le risorse, la visione e la perseveranza sono fondamentali ovunque. È qui che si deve puntare.

Quale è, quindi, per lei la ricetta vincente?

Noi abbiamo ingredienti unici e di altissimo valore, come la storia e la capacità, l'ingegno e la riconoscibilità. Dobbiamo cucinarli bene e poi far conoscere il nostro prodotto. In un momento in cui il grande business è asiatico, dobbiamo differenziarci ma abbiamo tutto per riuscirci. Loro sono negli anni Settanta e Ottanta, noi siamo il futuro.

Massimiliano Ruggieri

RESPONSABILE INVESTMENT BANKING MORGAN STANLEY ITALIA

L'Italia e gli italiani sono unici e con un enorme potenziale. Lo dico avendo avuto il beneficio di vivere all'estero per più di vent'anni, cosa che in un certo modo ti aiuta ad acquisire una prospettiva a 360 gradi. E per questo, rimango convinto delle opportunità presenti nel nostro Paese e nel suo tessuto economico.

Quale sarebbe questa visione?

L'Italia ha un potenziale strutturalmente superiore a molti altri Paesi. Per citarne alcuni, ha uno dei maggiori pool di risparmio dei Paesi avanzati, ha un patrimonio culturale secondo a nessuno, e una posizione geografica strategica, per non parlare delle numerose eccellenze imprenditoriali, a partire dai campi del turismo, della cultura, dell'ingegneria e della meccanica, del risparmio eccetera. Quando faccio colazione in centro a Milano, sono molto spesso circondato da americani, russi, cinesi e altre culture asiatiche. Tutti vogliono essere qui, far parte di questo eco sistema. L'Italia possiede numerose attrazioni di cui andarne fieri, ma non possiamo essere compiacenti.

Abbiamo una nuova generazione in politica.

Sì, e diverse buone iniziative sono state approvate o allo studio. Dobbiamo continuare nel processo di evoluzione, partecipando e facendo nostra l'innovazione tecnologica che sta prendendo piede, con grande entusiasmo, in ogni parte della nostra società.

Ci stiamo interessando del soft power

Ed è un bene, perché le buone regole e le riforme si trasformino in azioni concrete che possano contribuire al progresso socio economico del Paese e dei suoi cittadini.

Come può avvenire?

Partiamo dai nostri punti di forza, quelli che anche gli altri ci riconoscono. Abbiamo già degli esempi eccezionali di creatività imprenditoriale, così come di un patrimonio culturale e di storia che ci distinguono, nonché di un tessuto economico ricco di capacità produttive e di ricerche al pari delle migliori prassi. Le opportunità che ci offre il progresso tecnologico devono essere agganciate e fatte nostre, perché, oggettivamente, possono rendere la nostra vita più facile, ma anche più divertente e interessante.

Ci sono segni di cambiamento a Milano?

Sì. Milano è una capitale europea: una delle città più eccitanti, con moltissime opportunità, sia professionali sia personali, e con l'aggiunta di una alta qualità della vita. Questo è il risultato del buon lavoro fatto dalle autorità che governano la città in partnership con la società civile, prescindendo da credenze e bandiere politiche.

Il mondo della finanza ha accolto il cambiamento? In Italia pensiamo ancora che le banche siano una "cosa comune", e non aziende. Concorda?

Credo sia importante essere molto chiari su questi punti. Le banche hanno un'utilità pubblica. Esse erogano credito e gestiscono risparmi, che siano per i cittadini o per le imprese, e, laddove gestite e regolate in maniera appropriata, supportano lo sviluppo del tessuto economico sociale. Alla base di questa formula, però, c'è un approccio di natura aziendalistica per il quale la capacità della banca di gestire il rischio in maniera adeguata deve essere remunerato soddisfacentemente affinché esse stesse possano continuare a supportare le aziende, gli imprenditori e le famiglie.

Lei rappresenta la prossima generazione di banchieri, in un mondo in cui la finanza ha perso il suo peso dominante.

Ritengo che la diversificazione, se non un vero e proprio distacco dalla finanza, sia importante, con particolare riferimento al periodo 1990-2015. In quegli anni, la finanza tendeva a monopolizzare il mercato dei talenti. Oggi non è più il caso. Per esempio, il mondo tech così come altri segmenti sono diventati degli importanti e benvenuti concorrenti. Londra è un buon esempio pratico di

questo rinascimento: post 2008, è diventata una città dove hanno potuto affermarsi anche altri segmenti economico-culturali, come l'arte, la musica, la cultura, il FinTech.

Milano può essere un modello da copiare quindi?

Sì, decisamente. Milano può e sta infatti giocando un ruolo importante nel processo evolutivo del panorama europeo. Riconosciamo e apprezziamo gli sforzi fatti dall'amministrazione comunale al riguardo. Si guardi all'esperienza dell'Expo 2015 per citare un illustre esempio di cosa questa città abbia da offrire.

Se lei fosse il presidente del Consiglio, cosa farebbe?

Diciamo che non lo sono, per il bene di tutti, quindi faccio fatica a immaginarmi quello scenario. Come padre e professionista, invece, c'è un tema che mi sta particolarmente a cuore: il progresso didattico e l'aumento delle opportunità che questo crea. Credo sia sempre utile e importante guardare le best practice in giro per il mondo per capire come si possa migliorare il nostro impianto educativo. L'erogazione di prestiti per gli studenti e l'investimento in scuole per le professioni sono alcuni esempi utili. Ritengo sia critico adottare un approccio molto focalizzato per poter meglio veicolare le risorse e verso finalità più concrete.

Come vede il sistema delle infrastrutture nel nostro Paese?

Come in tanti altri paesi, si può fare di più, sempre nel rispetto dei vincoli di bilancio. La Spagna è un buon esempio di come si possa implementare una efficace politica di investimenti infrastrutturali. Quel tipo di vision di politica industriale può avere impatti benefici duraturi nel tempo

In conclusione

L'Italia è ricca di storia e di importanti risultati nel campo della cultura, della scienza, dello sport, della finanza e dell'impresa. In un mondo che alle soglie del XXI secolo ha accelerato la spinta innovativa grazie allo sviluppo di nuove tecnologie, l'Italia è in grado di contribuire e di beneficiare di questa evoluzione. Possiede il capitale umano e finanziario per generare opportunità e contribuire al miglioramento socio economico della società in cui viviamo. Pertanto, ogni ulteriore spinta alle riforme che aiutino il processo di generazione e di allocazione di nuove risorse produttive deve essere incoraggiato e supportato con il contributo di tutti.

Marina Salamon

IMPRENDITRICE

Voglio molto bene all'Italia. Ci sono, ci resterò, continuerò a costruirci. Però ho quattro figli che vivono in California, tra Berkeley e San Francisco. E questo qualcosa vuole dire, per me.

Vuol dire che l'Italia non è un Paese per giovani?

Purtroppo no. È vecchia. Non perché abbia una cultura millenaria, ma perché questa cultura straordinaria invece di essere una pietra filosofale è un macigno.

Se ha scelto di rimanere, però, è perché le piace, che ci vive bene. Oppure no?

Per certi versi molto bene, per altri molto male.

Questo succede dovunque.

No, qui è diverso da ogni luogo. Qui si vive di appartenenze, o sei dentro o sei fuori, ci si trastulla in atavismi, clan, consorterie, mentre la California, per esempio, è piena di differenze ma esprime una cultura corale, la sesta potenza mondiale in ordine di Pil.

Però la California fa parte di una federazione dove ci sono anche il Missouri e l'Arkansas. E si guarderebbe bene dal pensarsi da sola.

Proprio quello che dicevo. Prenda l'immigrazione: da noi non è gestita, è un problema e diventa da un lato un'emergenza, dall'altro un motivo di risentimento verso l'Europa. In America invece l'immigrazione è tutto, è la forza profonda del Paese, con tutte le sue contraddizioni. In America si arriva da immigrati e si diventa americani, si partecipa del mito ma anche della realtà: la moglie di Mark Zuckerberg è figlia di immigrati cinesi e vietnamiti.

Perché da noi non è così?

In Europa, ma soprattutto in Italia, manca la visione e quindi la struttura dell'integrazione. Per questo ogni cambiamento rispetto alla cultura millenaria che dicevo appare come un'emergenza, quando invece è solo la realtà della nostra epoca.

Può non essere facile da gestire.

Certo. E può piacere o meno, ma questo è il mondo nuovo.

A lei piace questo mondo nuovo, per citare Aldous Huxley?

Mi piacciono sicuramente meno gli stereotipi di cui viviamo in Italia. Per esempio quando si critica la qualità della vita, che invece è altissima, e che si dà troppe volte per scontata. Mentre non lo è affatto.

A che cosa si riferisce?

Alla sanità, per esempio. La sanità italiana ha mille difetti ma resta un valore assoluto, un asset di *soft e hard power* dell'Italia. Non solo come accesso democratico ma anche come qualità del servizio. Conosco amici in California che non possono pagarla. E anche la civile Boston non ha un vero sistema sanitario accessibile. E potrei continuare.

Continui.

Le scuole pubbliche italiane hanno molti problemi, ma in generale sono buone. Soprattutto rispetto ai costi.

E i test che ci mettono agli ultimi posti?

I test sono strumenti, mezzi e non fini. Dipende da come vengono fatti e da quali sono le condizioni. Prenda l'università. L'università ha molti problemi, ma costa mille euro all'anno. Dove accade questo nel mondo civile e industrializzato? Sono cose che non esistono più nel mondo.

Questo significa che dobbiamo accontentarci? Che non possono essere migliorate la scuola e l'università?

Al contrario. Devono essere migliorate e non dobbiamo affatto accontentarci. Ma al tempo stesso occorre vedere con chiarezza quello che abbiamo, che è moltissimo e non può che essere valutato positivamente. Sono altre le cose che mi preoccupano, dell'Italia.

Quali sono le cose che la preoccupano?

La politica mi preoccupa. Molto più di come gli americani si gestiranno la transizione di Donald Trump.

Trump è stato votato.

Sì e no. Trump ha preso meno dei voti di Hillary Clinton. In ogni caso non è questo che volevo dire.

Che cosa voleva dire, allora?

Voglio dire che in America, rispetto alla politica, esistono anticorpi sociali e di sistema, pesi e contrappesi che qui non esistono. Il cambiamento là avviene ogni giorno, fa parte del Dna sociale e individuale, mentre da noi no. E poi negli Stati Uniti hanno il Dollaro, mentre in Italia ancora discutiamo se stare dentro o fuori l'Euro. Ma se salta l'Euro per l'Italia l'orizzonte si farà cupissimo.

Nell'attesa che salti, Trump sta cambiando il sistema delle assicurazioni private.

Ripeto: non sono d'accordo con la visione di Trump e non sono di certo la sola. Del resto alla riforma dell'Obamacare non si sono opposti solo i conservatori, ma anche illustri senatori democratici.

Anche l'Obamacare però era discutibile. Soprattutto perché restava un bel programma. Wishful thinking.

Un po' è vero. Ma una cosa è avere una legge che lavora per la giustizia, un'altra non averla.

A proposito di giustizia. Trump sta lavorando anche sul fisco.

È un progetto interessante, soprattutto per chi si occupa di e-commerce, di beni e consumi.

C'è una relazione tra Trump e i Cinque stelle secondo lei?

No, per niente. Il populismo di Trump è di matrice molto diversa da quello dei Cinque stelle. Una cosa in comune però la vedo.

Quale?

Che in Italia come in America la maggioranza della gente legge poco, non si informa, non sembra interessata a capire ma soltanto allo storytelling.

Lasciamo per un attimo gli americani. Perché gli italiani non sono interessati?

Non si capisce, o almeno io non lo capisco. Forse è un problema di rendite di posizione. Di cultura, ecco.

Continui, la cosa diventa interessante.

Come la gente investe dice molto della sua cultura. Da noi si preferisce tenere capitali in rendita di posizione piuttosto che investirli in contesti di rischio o in maniera produttiva. Si comprano case a Londra, per esempio, dove vivono 400mila italiani ma senza considerare gli inglesi dissuaderanno i poveri e faranno sempre più residenze per i ricchi. È qualcosa a cui penso tutti i giorni.

Succederà anche dopo la Brexit?

Soprattutto. Perché sarà il modo di stabilizzare la nuova dimensione. Torniamo al *soft power*. Per lei le classi dirigenti italiane influenzano i trend sociali? Certo che sì, non solo in Italia. Per questo sono preoccupata.

Perché preoccupata?

Sono preoccupata della formazione culturale dei giovani borghesi italiani, che restano sotto le ali della famiglia troppo e troppo a lungo. Questo non va bene perché oggi le cose sono molto più difficili di un tempo.

Bamboccioni?

Non tutti, non dobbiamo generalizzare. Però è un problema di sistema, di cultura complessiva e generale che non spinge all'intrapresa e non considera il merito.

Parliamo di merito in Italia.

È difficile perché merito è la parola tabù in Italia.

Lei però è un'imprenditrice, quindi per lei il merito è d'obbligo.

Se il merito non viene riconosciuto come valore fondante, la società e il sistema economico non possono crescere, anzi arretrano. L'Italia è piena di talenti individuali, che non riescono però a emergere per la natura stessa del Paese e della sua cultura.

Si può ancora credere in un futuro governato dal merito?

Ci sono mondi dove già adesso vince il merito. Io l'ho visto accadere e cerco di farlo succedere intorno a me.

Fra le altre sue attività, lei ha fondato una banca. Ma la banca oggi è un'impresa o un bene comune? In Italia questo ancora non sembra chiaro.

Le banche sono aziende, totalmente, e le loro disavventure italiane derivano dal non aver chiarito questo concetto, all'esterno come all'interno.

Il merito nelle banche vale?

Deve valere sempre di più. Come la professionalità, la selezione dei vertici, il saper cogliere le opportunità.

È ottimista?

Sì, vedrà che l'epoca delle convenienze, i favori e le raccomandazioni sta finendo. Oggi si tende ad attribuire credito ai meritevoli, non tanto perché è giusto ma perché così va il mondo.

Da imprenditrice ha sempre sostenuto che le aziende abbiano un'anima. Mi spiega questo concetto?

Certo che le aziende hanno un'anima, tutte le aziende ce l'hanno, così come le scuole, perché sono luoghi in cui si vive e, di fatto, delle comunità. Quello di comunità è un concetto che intendo nel senso più alto e completo del termine, alla Adriano Olivetti. Le aziende sono realtà che purtroppo hanno sostituito altri tipi di aggregatori perché la società è cambiata e ritrovarsi nelle strade, nelle piazze, non è più possibile. Ormai si vive molto all'interno dei luoghi di lavoro.

Considera il suo lavoro una responsabilità o un privilegio?

«Il vero potere è il servizio», ha detto Papa Francesco. Se a questo aggiunge la parabola dei talenti, ha la mia risposta.

La parabola dei talenti?

Ognuno di noi ha ricevuto dei talenti e il suo compito è farli fruttare e restituire in quantità maggiorata. Per me fare impresa significa costruire posti di lavoro, non ruoli di potere per me o per altri.

A proposito di ruolo. Come vede quello della società civile?

Purtroppo vedo il ruolo mancato della società civile, che si è dimostrata molto incivile, nel senso che non ha partecipato alla vita pubblica e infine a un dato che non si deve mai dimenticare.

Quale?

L'ignoranza diffusa. Questo è un Paese che fino a pochi anni fa è stato molto ignorante.

C'è una responsabilità della politica in tutto questo

La vera responsabilità è stata aver dimenticato che una componente essenziale del sapere è il saper fare. E il nucleo del saper fare è il saper progettare, strategicamente, considerando le variabili che si mettono in campo e le loro complicazioni. Un aspetto che è del tutto mancato, nella logica dell'emergenza, dell'approssimazione e della spartizione che ha imperato per decenni. Questo è il vero scandalo: aver operato nel privato e nella cosa pubblica senza una visione dell'interesse collettivo in nome dell'interesse di pochissimi.

Mi dica qualcosa sulla classe dirigente italiana.

Per decenni ha pensato che l'Italia del Nord fosse la California, quando questo non era né vero né possibile.

Oggi però Milano fa pensare al Nord Europa. O no?

Milano ha fatto progressi impensati. Però l'Italia del futuro non può basarsi solo sul modello di Milano, è necessario un nuovo modello di turismo e di imprese manifatturiere, oltre che di servizi, attuabili nelle diverse regioni italiane.

E quale modello può essere?

Creare posti di lavoro rispettando la tradizione e il territorio. Occorre sfruttare l'opportunità di internet per ripensare business e relazioni. A Questo si può fare solo andando a vedere le cose come stanno, davvero, liberandole quindi sia dalla mitologia della politica che da quella di una cattiva comunicazione.

Mi faccia un esempio positivo.

Il turismo diffuso nelle case, grazie ai siti come AirBnb e Homeaway, sta generando un'economia sostenibile, oltre a posti di lavoro e, d' ora in poi, saranno soggetti a una corretta tassazione, tramite ritenuta alla fonte, all'atto della prenotazione.

Perché non avviene?

Perché ci si continua a confrontare tra simili e su valori condivisi. E a non restituire, a non misurarsi con il *give back*. Quando la vera prova è con i diversi che pensano e agiscono in maniera altra da noi. È qui che si vedono i limiti del modello precedente di economia, impostato sulla competizione. Oggi occorre compartecipazione e in questo i social media insegnano molto.

Come vive lei questa trasformazione?

È difficile. Ho imparato, sia pure in ritardo, la differenza tra essere un padrone, o peggio un padroncino, ed essere un imprenditore, e addirittura un azionista. Ma sono passaggi cruciali e indispensabili.

Come definirebbe l'imprenditore italiano standard?

Credo che si rischi di assomigliare ai lupi, animali che io, comunque, amo molto: ogni lupo alfa, cioè il capo-branco, esercita il controllo su un proprio territorio di caccia, che non può sovrapporsi ai territori di altri branchi.

Un'immagine cruda.

Volendo stare alla metafora, io sono per condividere la caccia. Per fortuna oggi vedo molti segnali positivi in questo senso nel mondo dell'impresa. Alcune cose accadono e accadranno sempre di più. Conosco storie di imprenditori che lasciano le aziende di famiglia e si mettono a fare no profit per libera scelta. Investono sul territorio, creano lavoro per disoccupati e immigrati. Qualcosa di molto più difficile e coraggioso che andare due volte all'anno in Africa a portare vaccini contro la malaria.

Se dovesse consigliare il prossimo premier su cosa imposterebbe la legislatura?

Educazione, lavoro, welfare.

Partiamo dall'educazione.

Ristrutturerei programmi e contenuti della scuola e dell'università. Dagli 11 anni in poi cambierei tutto. Trovo scandaloso che oggi al liceo si faccia ancora l'85 per cento del programma che ho fatto io e soprattutto che ha fatto mio padre.

Che cosa ha studiato all'università?

Storia. Ma oggi ci sono discipline che la gente normale, che si muove nella realtà, non si può più permettere. L'università vive un distacco dai mestieri reali, non solo professionali ma anche intellettuali. Penso alle Stem ma anche a una serie di professioni che solo cinque o anche tre anni fa non esistevano.

Cosa serve per recuperare?

Il coraggio di guardare e raccontare la realtà, uscendo dallo status quo degli insegnanti. Solo confrontandosi con la realtà si costruiscono le competenze.

E per il lavoro che farebbe?

Quando dico lavoro non parlo di lavoro ma di lavoro, lavoro, lavoro. Va ripetuto almeno tre volte, perché è un'emergenza assoluta.

Come si affronta?

Chiudendo l'era dei finanziamenti a fondo perduto, che sono solo prebende politiche, e lavorando sui progetti concreti. Occorre liberalizzare il mercato del lavoro in maniera più spinta del Jobs act, che è un processo incompleto e incompiuto.

Non lo trova ingiusto per come è stato applicato?

Perché dice questo?

Perché la realtà è molto diversa dallo storytelling. Lo dicono i dati.

Guardi che l'unico modo per chiudere con la retorica è iniziare con l'azione.

Lo diceva il semiologo Marshall McLuhan.

Condivido. Occorre ripartire dalla totale condivisione di diritti e doveri. Basta aree protette, come Alitalia, che poi si infrangono contro la realtà di un sistema che è andato avanti. Lasciando da pagare il conto alla collettività.

E sul welfare?

Oggi sta passando un'altra retorica, quella che vuole il welfare come un'aberrazione, un'ingiustizia, qualcosa che mina le basi della società perché non sarebbe più sostenibile. Evidentemente non è così: il welfare rappresenta un apice del valore democratico del vivere insieme. Il vero welfare quindi non è un'ingiustizia, né un'aberrazione. Non crea fratture nella società. Lavora per l'inclusione non per l'esclusione, il classismo o semplicemente la differenza generazionale.

Allude alle pensioni immagino?

Non solo. I diritti che erano sbagliati già ieri, come le baby pensioni, sono ancora più ingiusti oggi. E non possono essere mantenuti con l'argomento dei diritti acquisiti, in un contesto profondamente mutato. Quando i giovani rischiano di non avere una pensione decorosa, perché dovrebbero pagarla a chi ne riceve una cui non sono corrisposti effettivi contributi? Ripeto, occorre un Paese che non sia o per vecchi o per giovani ma per entrambi, che recuperi il dialogo e l'alleanza generazionale e quindi se c'è da sacrificarsi lo si faccia tutti assieme. E dico questo anche se continuo a pensare che qui si viva meglio che in Scozia.

Concludiamo.

Liberiamoci dalla demagogia. Guardiamo la realtà e affrontiamola per quello che è. Recuperiamo e investiamo negli asset di soft power, come la sanità, la scuola, le capacità imprenditoriali, il Made in Italy, e poi anche il territorio e il patrimonio culturale, che il mondo ci invidia e che non sono replicabili. Non va tutto bene, ma ci sono molte cose importanti e belle che potrebbero andare meglio. Per tutti. Ripartiamo da qui.

Carlo Salvatori

PRESIDENTE LAZARD ITALIA

L'Italia si trova in un'impasse che è il risultato di una crisi non solo economica e finanziaria, ma anche istituzionale e culturale, di valori.

Iniziamo dall'economia?

L'economia ormai è globale quindi i tempi e le dinamiche sono lunghe. Siamo in presenza di una crisi lunga e anomala. Anomala anche per il modo con cui ha colpito, in tempi diversi e in maniera differenziata, nelle varie aree del mondo. I Paesi avanzati crescono poco. I Paesi in via di sviluppo, la Cina per esempio, crescono a ritmi ridotti rispetto al passato e questo per gli equilibri del pianeta è altrettanto grave.

Anche gli Stati Uniti?

Quando gli Stati Uniti crescono del due per cento, lì si parla di crisi. Sono ancora la locomotiva e almeno per i prossimi 50 anni saranno ancora i leader. L'Italia è il più fragile dei Paesi avanzati. Dopo anni di Pil negativo, oggi registriamo una certa ripresa ma con tassi di crescita al di sotto della media europea. Abbiamo un debito pubblico che condiziona le scelte. Una parte importante del Pil serve a pagare gli interessi.

Il debito pubblico è fatale?

Dipende. Si può vivere anche con un debito pubblico maggiore. Una gran parte è in mano agli stranieri. Siamo un Paese che non ha materia prima e che vive di trasformazione e di servizi. Questo condiziona.

È preoccupato?

Sono preoccupato e fiducioso assieme. Nel settembre del 2008 il default della Lehman fu uno shock inatteso per i governi, per gli operatori e i regolatori. C'erano stati dei segnali, ma noi operatori non li interpretammo nella loro gravità. Molti di noi adottarono una politica di distribuzione e riduzione dei rischi, ma non pensammo a soluzioni più drastiche. Qualcosa non era chiaro, si capiva, però non si capiva quanto grandi fossero i problemi della finanza globale.

Le responsabilità sono del singolo o del sistema?

L'esplosione del sistema finanziario non nasce a caso, dal nulla. Ha origini da decisioni di politica economica e monetaria. La crisi che esplose nel 2008 viene fatta risalire agli inizi del secolo e viene attribuita alle misure adottate dalle autorità monetarie americane per fronteggiare le turbolenze derivanti dalla new economy e dal disastro delle Torri gemelle. Per fronteggiare il calo delle quotazioni azionarie e per ridare slancio all'economia, la Fed di Greenspan adottò una politica di abbondante liquidità a tassi via via calanti che dal sette per cento di inizio 2000 scesero all'uno nel 2003.

Un tema di controlli?

Evidentemente era un mercato con controlli inadeguati. Un mercato irrorato di liquidità a tassi bassi portò alle scelte che sappiamo, fatte dai grandi operatori, senza che i controlli funzionassero come avrebbero dovuto. I grandi operatori usarono la leva in maniera esasperata, fino al 40 e addirittura al 50 per cento del patrimonio. Tenga presente che il disastro di Lehman fu solo uno dei possibili: Aif fu a un passo dal fallimento come Merrill Lynch, Goldman Sachs e altri.

Un comportamento condiviso, quindi.

Se il mercato sale si guadagna sia sul lato della provvista, sia sul lato degli investimenti, ma quando il vento gira gli investimenti perdono di valore e addirittura diventano illiquidi. I debiti bisogna pagarli e non si è in grado. Di qui i problemi ben noti.

Questa l'origine. O c'è dell'altro?

Questa è l'origine tecnica, per così dire. Le cause reali sono ancora più lontane. Una delle cause è a mio avviso il distacco della finanza dall'economia reale. Trent'anni fa i movimenti finanziari internazionali erano la somma delle esportazioni, delle importazioni più i movimenti di capitale e le

cosiddette partite invisibili (noli, brevetti, ecc). Negli ultimi 25-30 anni i movimenti della finanza si sono moltiplicati n volte rispetto ai movimenti dell'economia reale con evidenti difficoltà dei regolatori a controllarli anche perché l'uso crescente della tecnologia affiancata al business conferivano velocità di esecuzione impensate. L'avvento massiccio dei derivati e dei prodotti strutturati ha contribuito a complicare il quadro. Un'altra causa la attribuisco ad alcune decisioni prese dall'amministrazione di Bush padre. Decisioni in tema di riduzione dei controlli, «il mercato regola se stesso», era lo slogan dell'epoca.

Lo fa davvero?

Sì, in condizioni di normalità. Quando partono le forti turbolenze la carenza dei controlli apre la strada ad una speculazione difficilmente gestibile. Quello che accadde nei primi anni di questo secolo. Per contagio, la crisi si trasferì in Europa ed anche in Italia, seppure da noi in misura più ridotta. È un tema culturale, di approccio al mercato. Il nostro Paese, per esempio, non ha mai condiviso la rarefazione delle regole e dei controlli. Diventava però un po' difficile competere quando i grandi operatori facevano registrare enormi guadagni, in parte speculativi, e i mercati non apprezzavano la prudenza. Era difficile, per esempio, dire ai miei che dovevano offrire prodotti più sicuri, quindi meno remunerativi, quando gli altri, i concorrenti, non lo facevano e vendevano a piene mani prodotti strutturati dei quali addirittura si faceva fatica a capire quali fossero i margini di chi li produceva e i margini per chi li vendeva.

Perché lei perseguiva la prudenza?

Perché è una virtù che paga nel medio lungo periodo, anche sui mercati secondo me. E perché l'Italia, al contrario degli altri Paesi europei, ha una composizione di piccola industria, piccola agricoltura, artigianato che invita alla prudenza e all'equilibrio. Da noi la cellula fondamentale, della società e dell'economia, è la famiglia. Dalla quale deriva l'attaccamento alla propria azienda. Venti anni fa il Triveneto cresceva di più perché dietro alle aziende c'erano le famiglie. Poi la crisi economica ha cambiato i modi di fare e di essere.

Quindi secondo lei il malcostume non fa parte della cultura?

In Italia i comportamenti impropri ci sono, ma appartengono a una parte minoritaria che però fa cassa di risonanza, in negativo, ovviamente. Da noi sono importanti le famiglie, mentre il familismo riguarda solo una parte delle famiglie, nemmeno la più importante. Da noi le persone perbene sono tante anche se purtroppo, spesso, non è a loro che ci si rivolge, si pone attenzione.

Perché?

Penso sia anche qui un problema culturale. I "buoni" non fanno cassa di risonanza, non preoccupano. È invalso il malcostume di far leva sui "cattivi". Il malcostume non riguarda solo i vertici ma anche la media classe politica. È proprio questa che ha dato un contributo alla crisi dell'economia perché troppo diretta da interessi ed egoismi privati. Nelle istituzioni sono innumerevoli i casi di amministratori derivati dalla politica locale che non brillano per la tutela degli interessi della comunità.

L'Europa ci potrà salvare?

L'Europa è un soggetto politico, economico e finanziario che non è riuscito a dotarsi di una carta costituzionale. Se ce l'avesse, è probabile che i movimenti populistici contro di essa e contro l'Euro troverebbero un ostacolo diverso a sbarrare loro la strada.

L'Euro è molto discusso e dopo la Brexit qualcuno dice che finirà.

Non credo e non voglio nemmeno pensarci. Ma mettiamoci pure in quella prospettiva. Che cosa succederebbe? Come Paese ritorneremmo alle svalutazioni competitive della nostra moneta che servirebbero solo ad allargare pesantemente il gap di efficienza con i Paesi più virtuosi. Lasceremmo per incapacità un peso alle generazioni future. L'Euro è una polizza vita cara ma necessaria, soprattutto per i Paesi più fragili come il nostro purtroppo ancora è.

E alla Germania non converrebbe?

Non conviene nemmeno alla Germania che l'Italia e altri Paesi più deboli escano dall'euro. A chi venderebbe i suoi prodotti? Quale ruolo, da sola, potrebbe rivestire in un consesso internazionale il cui baricentro si sposterebbe dall'Atlantico al Pacifico? Russia, India, Cina, Stati Uniti. Non più Stati Uniti d'Europa.

In che modo?

Innanzitutto attraverso un miglioramento dell'efficienza e della concretezza delle sue istituzioni. Un esempio: a parte l'Europa, esistono almeno sei centri decisionali: lo Stato, le Regioni, le Province, i Distretti, i Comuni e gli enti sul territorio. Per un'attività economica ci vogliono non meno di 21 autorizzazioni. Possono anche diventare più di 50. È serio? Produttivo? Efficiente? Questo è il primo deterrente per le imprese straniere, per i capitali. Da noi c'è il tema della giustizia che nei suoi tempi lunghi rasenta quella del Terzo mondo.

Si parla di Euro a due velocità.

Non mi convince. Parlerei di due velocità politiche piuttosto. Cosa intendo: i ventisette Stati sono diversi, hanno background diversi, hanno storie, tradizioni, culture diverse. L'Euro ha senso se diventa nel tempo il motore, un regolatore superiore a queste storie e a queste culture. Un po' come avviene negli Stati Uniti, una confederazione di stati diversi, con velocità diverse, che si riconosce in regole condivise e in una moneta comune senza per questo inficiare la storia e le consuetudini locali. Credo si debba arrivare prima o poi anche in Europa ad una definizione di regole comuni, ad una carta dell'unione ispirata dai Paesi fondatori del trattato di Roma più magari la Spagna e l'Austria. Dopodiché, chi vuole sottoscriverla la sottoscrive, altrimenti libero di andarsene. Ma dove?

È la posizione della Germania?

La Germania sorprende sempre. Non sempre in positivo. Non accetta la solidarietà, che si debbano aiutare i Paesi più deboli per storia o eventi. Quando la verità è che la cosa inaccettabile è avere oggi una Germania così forte quando tutti gli altri boccheggiano. Mi sembra incredibile che la Germania non accetti le lezioni della storia. Hanno avuto le svalutazioni record della loro moneta, cosa che favorì il Nazismo. Hanno avuto l'Olocausto, una ricostruzione pesantissima: dovrebbero essere più indulgenti o quantomeno più europei e meno tedeschi. Anche perché non sono così sicuro che tra 15-20 anni le cose saranno come adesso per la Germania.

Torniamo in Italia. Come vede lo scenario?

L'Italia è stata per troppo tempo priva di una politica economica e industriale lungimirante. In un mondo che cambia velocemente, la stessa politica non ha capito che il mondo cambiava. Le tecnologie, la globalizzazione, cambiavano i processi produttivi e i modelli organizzativi, cambiavano i prodotti per mercati ormai globalizzati. Chi ha investito in ricerca e sviluppo e ha guardato ai mercati globali, oggi è più forte di prima, fa utili ed è rimasto saldo sul mercato. Mentre sono usciti dal mercato, o soffrono, coloro che sono rimasti concentrati sul proprio business e orizzonte. Non hanno visto che il mondo si stava evolvendo.

La lezione è stata appresa? Le cose andranno meglio?

Lo spero, anche se la crisi è tutt'altro che finita, mancano ancora in Italia serie tracce di politica industriale e una parte della classe dirigente migliore preferisce esperienze fuori dal nostro Paese.

È un tema di educazione?

Uno dei problemi è che siamo carenti in ricerca e sviluppo, pur se con lodevoli eccezioni sia nel pubblico sia nel privato. I programmi ambiziosi che possono varare le grandi aziende, quelle medio piccole non possono permetterseli. Dobbiamo lavorare con maggior lena. Abbiamo ottimi giovani ricercatori, molto preparati, che s'impongono meglio oggi di ieri. Lo Stato e le università devono motivarli, non lasciarli andare.

Sono gli stessi che se ne vanno all'estero?

Non tutti se ne vanno, ma se molti lo fanno è il segno che il sistema scolastico e quello del lavoro devono migliorare. Occorre ricreare le condizioni per invertire il meccanismo, affinché i migliori restino e i peggiori, magari, se ne vadano a cercare terre per loro più fertili.

Come farebbe?

Un programma, serio e di lungo periodo, di finanziamento della ricerca, un sistema di borse di studio e di incentivi per motivare i giovani di qualità a restare e a impegnarsi.

Chiaro e logico. Perché non si fa?

Me lo domando anche io.

Per decenni si è gridato «Meno stato, più mercato».

Non facciamo confusione. Lo stato deve restare il programmatore e il regolatore, il garante delle regole e delle visioni. Il mercato deve fare il resto. Pianificare non significa creare il lavoro artatamente, ma vigilare che le condizioni perché il lavoro possa svilupparsi in maniera corretta vengano rispettate. Altrimenti si lavora sull'emergenza.

Che cosa vediamo?

Siamo in crisi da dieci anni, abbiamo perso la grande industria, quella che resiste è in parte debole e sottocapitalizzata. Soprattutto abbiamo quasi il 50 per cento di giovani disoccupati. Mi sembra che i problemi del Sud e dei giovani vadano affrontati con assoluta decisione.

Che cosa farebbe lei?

Non abbiamo materie prime ma il nostro Paese ha una grande fortuna che non riesce mettere a profitto: abbiamo duemila chilometri di coste, otto mesi di bel tempo, il 72 per cento del patrimonio artistico del mondo, una storia che rivive nei monumenti delle nostre città. A me questo qualcosa suggerisce.

Puntare sul turismo e il lifestyle. Basterà?

Io credo che sul turismo, sulla cultura e sulla storia del nostro Paese bisognerebbe investire fino a farli diventare la nostra industria di punta. Non possiamo continuare a lasciare la maggior parte delle spiagge del Sud deserte, dobbiamo migliorare il nostro sistema d'accoglienza, favorire investimenti per dotare il sud di infrastrutture, alberghi, e quant'altro occorra per richiamare a visitare il nostro paese. Non possiamo limitarci a Roma, Venezia e Firenze. Con una pianificazione strategica e investimenti ad hoc in un lasso di tempo adeguato potremmo interessare il 70 per cento del turismo mondiale. Sono dati, non opinioni.

La politica è pronta per questo turnaround?

Quando Helmut Kohl ha riunificato la Germania sapeva che poi avrebbe perso le elezioni. Però l'ha fatto lo stesso, perché quella era la cosa giusta da fare. Questa dovrebbe essere la filosofia della classe dirigente e della società. Si fa quello che si deve fare, non quello che conviene sul momento, per il solo obiettivo delle elezioni dietro l'angolo.

È il principio che ha ispirato la sua carriera?

Ho cercato sempre di lavorare per il bene delle aziende che ero stato chiamato a dirigere.

L'interesse personale non è mai stato il mio fine, ma una conseguenza di quanto buono riuscivo a fare per la società.

Giulio Sapelli

PROFESSORE ORDINARIO DI STORIA ECONOMICA UNIVERSITÀ S TATA L E D I M I L A N O

Il tema è sempre quello delle classi dirigenti. E in questo l'Italia non sfugge a un destino inevitabile. Prima del Novecento e dopo la Seconda guerra mondiale diventa un Paese industriale. E qui che si afferma la classe dirigente piemontese. Peccato che la via piemontese fosse scontata, come diceva Friedrich Engels della Prussia unificata con gli acciai.

Ma se era scontata perché non ha funzionato?

In Italia si doveva imporre la forza dello Stato al Sud, e poi fare industrializzazione. Era la visione di Francesco Saverio Nitti, che veniva contrastata dall'ala massonica inglese e dai liberali come Luigi Einaudi che voleva invece un Paese austero e agricolo. Un'assurdità, sotto ogni profilo.

Col Fascismo si cambia, però.

Già, il capitalismo monopolistico fascista. E la riforma agraria. Ce la si poteva anche fare, ma purtroppo la guerra civile europea aveva paura di un'Italia forte. Sarà lo stesso schema dell'Eni di Enrico Mattei: l'Italia paga lo scontro Francia-Inghilterra. Da allora, nella globalizzazione, rimaniamo subalterni.

Nel 1963 però Fiorentino Sullo ci riprova.

Sì, ma la sua legge straordinaria viene eliminata da Aldo Moro. È sempre così, da noi. Andando avanti la linea di Giuseppe Guarino viene eliminata da quella di Giuliano Amato. E i governi di Romano Prodi privatizzano, ma senza liberalizzare. Simbolo di pressioni esterne, cioè di subalternità.

Paolo Baffi la pensava diversamente.

Certo. Baffi rappresenta il simbolo dell'anelito all'industrializzazione pubblica, all'evoluzione competitiva, che viene sconfitta però con gravi conseguenze. Del resto quando la forza dello Stato non si afferma, si affermano la Mafia, la Camorra, la 'Ndrangheta.

Visto che lei non lo dice, lo dico io.

Che cosa?

L'egemonia culturale. Un tema caro al suo, almeno fino al 1980, partito, il Pci. È il grande assente. O no?

Ma l'egemonia culturale in Italia non c'è mai stata, perché l'egemonia altro non è che l'insieme di alta cultura e rapporto tra Stato e popolo, che in Italia appunto non ci sono mai stati.

Samuel Huntington parla di «devertebrazione dello Stato».

Huntington la vede dall'arrivo dei militari. Da noi però i militari non sono arrivati, come in Brasile, in Cile e in Argentina. Da noi sono arrivati i magistrati. Del resto è un caso che Mani pulite inizi con le privatizzazioni?

Continui, per favore.

L'Italia negli anni Novanta cade in una situazione preresorgimentale. Peccato che non ci sia una storia militare italiana del Risorgimento, come non c'è una biografia di Mazzini scritta da un italiano. Ripeto, vince Luigi Einaudi, un signore che vota monarchia e poi diventa presidente della Repubblica. Si potrebbe chiudere qui.

Che cosa sarebbe servito all'Italia?

Pensare storiograficamente e agire sociologicamente.

Lo diceva anche Ricardo. O no?

Ricardo resta il più grande di tutti. Ma la storia dell'Italia fino agli anni Novanta è proprio una sfida a Ricardo. Nell'agricoltura e nell'agroindustria siamo stati sempre superiori agli inglesi. Nitti la chiamava «la forza»: energia e acciaio, che nel secondo Dopoguerra diventa farmaceutica, fertilizzanti, petrolchimica.

E il commercio estero?

Il nostro commercio estero è sempre avvenuto tra imprese, non fra Stati. Per questo oggi si discute degli standard.

Torniamo all'élite italiana.

L'élite italiana perde la sua grande possibilità nell'Autunno caldo, che distrugge la possibilità di creare un sistema di relazioni industriali fondato sui livelli di produttività. Da allora le classi si disaggregano: i giovani borghesi bruciano i libri e Norberto Bobbio dà loro ragione.

C'era il timore che il terrorismo sfondasse fra gli operai.

E allora perché quando Giuliano Ferrara e io sostenemmo la responsabilità degli operai di denunciare chi in fabbrica fosse vicino al terrorismo Bobbio ci additò come delatori? Esponendoci a rischi enormi? No, purtroppo le cose non stanno così.

E come stanno?

Il Sessantotto è la chiave di volta per capire perché non c'è classe dirigente in Italia. L'autorità non è il potere, l'autorità è il potere carismatico. Nel Sessantotto invece la borghesia si arrende e l'autorità diventa autoritarismo. I diritti si sganciano dai doveri, rinnegando la lezione di Adriano Olivetti e Alessandro Passerini d'Entrèves.

Però in quegli anni in Italia arriva anche Dialettica dell'Illuminismo di Horkheimer e Adorno.

Sì ma viene tradotta male e letta peggio.

E lo Statuto dei lavoratori?

Esito disastroso delle buone intenzioni. Uno strumento non per difendere i sindacati ma per permettere agli operai di fare quello che volevano, consegnando così le fabbriche alla magistratura. Da questo alle università che diventeranno finanziate in base al numero di laureati il passo è breve.

Lei resta un comunista egemonista. A favore dell'impresa pubblica.

Io resto con Pasolini e resto cattolico. L'autorità è sempre l'autorità della produzione. E l'impresa pubblica aveva fatto cose eccezionali. Del resto, guardi l'Alitalia: questo succede quando i sindacati perdono ogni rappresentanza e non decidono gli iscritti ma i lavoratori.

Provo a sintetizzare. Mancano severità e rigore morale.

La severità viene abbandonata con la fine delle pene corporali a scuola, che erano simboliche, ricordiamolo. Con questo si recide il legame della materia con lo spirito. Ma nessuna classe dirigente può emergere senza disciplina e sacrificio.

La nostra borghesia non sarà stata quella tedesca o inglese, però era agiata.

Appunto. Agiata, non dirigente. Ricorda Veblen? La classe agiata non coincide la classe dirigente.

Io lo ricordo ma è lei che ricorda che noi abbiamo avuto le Brigate rosse.

La parabola delle Br è esemplare per capire l'assenza di classe dirigente in Italia.

Perché esemplare?

Perché le Br fanno cose terribili, nonostante questo non vincono ma alla fine vengono assorbite nell'establishment.

Aveva ragione Vincenzo Cuoco, dunque.

Certo che aveva ragione. Senza contare che le Br non erano nemmeno Carlo Cafiero.

Giorgio Amendola e lei foste fra i più intransigenti nel Pci contro le Br.

Ed entrambi venimmo emarginati all'interno del partito, dove anche il mite Enrico Berlinguer si mise dalla parte di chi occupava le fabbriche. Siamo sempre alle solite, in Italia.

Dove siamo?

Salvemini che tuona contro Giolitti dimostra che il tema della classe dirigente è critico fin da prima del Fascismo. La vera catastrofe comunque resta Einaudi presidente della Repubblica, simbolo che i cattolici pur preponderanti non riescono a farsi classe dirigente ma solo affluente. E spesso corrotta.

È il cruccio di tutta la vita di De Gasperi.

Sì, De Gasperi ne è consapevole e con Fanfani prova a costruire la classe dirigente. Con l'Ina

Casa, l'impresa pubblica, la Rai di Bernabei che ha le gemelle Kessler ma anche il teatro d'autore. Poi Tangentopoli cambia tutto, travolgendo il Partito socialista.

Prima però c'è la televisione di Berlusconi. Ovvero la rivoluzione del privato che la politica non ha saputo fare nel pubblico.

È una lettura interessante. Ma per me Berlusconi evoca forze che poi non è in grado di controllare, come nella ballata di Goethe L'apprendista stregone. (Sorridente)

A proposito di leadership. Da comunista mi dica perché da Tangentopoli si salva solo il partito comunista.

La verità non coincide quasi mai con la dietrologia. Lo ricordi sempre.

Bene. E allora perché?

È molto semplice. Salvo che nella Resistenza, i comunisti sono un elemento artificiale nella storia italiana. Non fanno "la" questione.

Quale è dunque "la" questione italiana, che continua a influire negativamente sul Paese?

La questione italiana coincide con la questione cattolica. Mi pare evidente.

Quindi lei è d'accordo con Ernesto Bonaiuti?

Certo. Bonaiuti aveva capito tutto, per questo stava con Rosmini: occorre sconfiggere la mondanità. Ma in Italia sembra impossibile. Così Bonaiuti viene travolto e dopo la fase modernista i cattolici non ce la faranno più ad abbandonare la Gerusalemme terrena per quella celeste (sorridente).

Questo lo scriveva anche Felice Balbo.

Già, perfino il l'uomo d'azione Felice Balbo aveva capito che in Italia la religione viene prima della politica (sorridente).

Lei però è stato un intellettuale di riferimento e un dirigente del Pci. Che responsabilità attribuisce al suo partito?

Enormi. Per l'egemonia, al Pci è sempre mancato il pensiero. E quello che c'era, e non era poco, è stato sempre emarginato. Per questo il Pci, nella questione cattolica, appoggiò sempre i cattolici cosiddetti adulti e mai i cattolici di sinistra.

A lei dunque piace Papa Francesco?

Lo Spirito santo arriva, ma sempre in ritardo (sorridente). Francesco a parte, il punto non si sposta.

Quale è il punto?

Quello del magistero Ratzinger. O l'Europa si ricattolicizza, oppure il cattolicesimo è finito. Altro che la fede del Brasile e dell'Africa.

Se fosse il consigliere del prossimo premier che cosa suggerirebbe?

Rinegoziazione dei trattati europei, eliminazione del fiscal compact, nuove alleanze.

Alleanze con chi?

Occorre rafforzare i rapporti con la Russia, altrimenti i francesi e i tedeschi ci spazzano via.

Sull'economia che farebbe?

Trasformerei la Cassa depositi e prestiti in una nuova Iri per l'intervento pubblico. E scaverei per cercare gas e petrolio.

Sul lavoro?

Abolirei il Jobs act e la legge sulla rappresentanza sindacale. Spingerei verso il modello americano, insomma. Non può esserci un format su come fare i contratti, come dimostrò la legge sul caporalato.

E all'università? Lei sta per andare in pensione dopo una carriera fuori dal comune.

Non esageriamo. La riforma Gelmini era sulla strada giusta, se non avesse introdotto il cosiddetto 3+2. Al primo posto metterei il lavoro scientifico, togliendo il predominio dell'inglese.

Ultimo punto?

Riattualizzerei il Cnel mettendoci tecnici, ovvero trasformandolo in una specie di camera delle corporazioni in regime democratico. Sarebbe un elemento di moralizzazione istituzionale, contro interessi, lobby e disuguaglianze.

Concludiamo.

Dante aveva capito tutto, dando prova della sua grandezza nell'esilio. Il suo libro più attuale resta il De Monarchia. In Italia occorre l'imperatore, cioè la legge morale dentro e fuori di noi. Per questo non ce la facciamo.

Paolo Scaroni

DEPUTY CHAIRMAN ROTHSCHILD

Vedo un Paese in difficoltà. Sarebbe difficile il contrario, con la produttività che non aumenta da 12 anni a differenza di quanto avviene molti Paesi europei. Un esempio che è la somma e il simbolo di tutti gli altri.

È decisiva, la produttività?

È l'unico modo per far crescere il Pil senza aumentare l'inflazione.

Perché la produttività non in Italia?

Davvero non lo sa? Perché gli italiani non vogliono le riforme. Così, la politica non le affronta.

E se invece le affrontasse?

Allora gli italiani non eleggerebbero più quei politici. Semplice, no?

Un circolo vizioso.

Ma reale. La scelta del comune di Roma sull'ultimo sciopero dei tassisti è esemplare. La politica sostiene rivendicazioni teoriche e non corrette invece che perseguire il benessere concreto e legittimo dei cittadini.

Come ne usciamo?

Male. Perché c'è un problema ancora maggiore, un conservatorismo psicologico ancora più sbagliato. Tutti vogliono le riforme, ma in realtà solo a patto che colpiscano gli altri. E questo è impossibile, oltre che ingiusto.

«Il dovere è quella cosa che ci si aspetta sempre dagli altri», diceva Oscar Wilde.

Soprattutto in Italia. Peccato però che oltre che sbagliato e ingiusto non sia possibile, in particolare nel mondo globalizzato. A meno che...

A meno che?

A meno di non essere disposti ad accettare un declino globale.

Lei è stato per molti anni ai vertici dell'Eni, un'azienda italiana che non mi pare abbia conosciuto un declino globale.

Al contrario. Ma bisogna precisare.

Che cosa?

L'Eni non è un'azienda italiana. È un'azienda internazionale. È uscita da molto tempo dalle dinamiche italiane, non vive le contraddizioni nazionali. Anche per questo i tecnici dell'Eni hanno un attaccamento all'azienda esemplare, che l'ha resa un modello ambito e imitato nel mondo.

Ma come? L'Eni non è una sorta di quintessenza strategica dei ministeri dell'Economia e degli Esteri?

Lei è un ammiratore di Enrico Mattei?

Abbastanza.

Me ne compiaccio e condivido. Adesso però sta parlando con Paolo Scaroni.

Si spieghi, la prego.

Sono passati molti anni e molti eventi dalla visione di Mattei. Oggi l'Eni è un'azienda internazionale, sta sul mercato globale, partecipa delle dinamiche di ogni azienda sovranazionale. Il genio italiano è presente, la sua vocazione originaria, ma ormai assieme a molte altre componenti culturali, che in Eni trovano sintesi e possibilità di espressione virtuosa, perché si confronta col mondo. E trovo che questo sia solo un plusvalore dell'Eni.

Perché la politica italiana non conosce evoluzioni virtuose?

I politici italiani, prima che politici, sono italiani. Sono quindi lo specchio di tutti noi. Ancora meglio: sono quello che siamo noi. I nostri problemi non sono i problemi causati dai politici ma i problemi causati dagli italiani, cioè da noi stessi. A partire dai fiori nelle aiuole.

I fiori delle aiuole?

A Londra nelle aiuole ci sono i fiori. In Italia si rubano i fiori, si calpestano le aiuole, non si innaffia l'erba e ci si fanno fare i bisogni ai cani. Senza raccogliarli.

Manca l'attenzione al bene pubblico.

Manca l'idea del pubblico, prima ancora che del bene. Ma siamo fatti così, da sempre (alza le spalle). Quindi facciamo fatica a prendere decisioni negative nel breve periodo ma positive nel lungo. In Italia un politico che volesse risanare la politica va a casa dopo un mandato, forse meno. Così si adegua, come si adeguano gli italiani che invece, se si trovano all'estero, in un sistema di regole e di rispetto, eccelle. Sempre. Perché agli italiani mancano molte cose ma non la materia grigia, le abilità e l'originalità. Tutte qualità che in Italia apparentemente non servono.

Suggerisce di cambiare gli italiani?

Guardi, a cambiare gli italiani non c'è riuscito nemmeno un signore che aveva adottato metodi discutibili, che personalmente aborro.

«Cambiare gli italiani non è impossibile», conclude quel signore. «È inutile».

Quel signore si sbagliava. Non è vero. Sarebbe utilissimo, invece. Peccato che per farlo l'unica possibilità è andare all'estero, oppure lavorare in contesti dove ci siano stranieri. In entrambi i casi, i vizi o se preferisce le caratteristiche peculiari degli italiani, che contribuiscono al loro *soft power* negativo, spariscono. Al punto che gli italiani nel mondo eccellono, le ripeto.

Questo principio vale anche per gli uomini di Stato, i civil servant?

Salvo lodevoli eccezione, da noi manca il concetto di pubblico, quindi di *civil servantship*. Per far funzionare le cose, meno pubblico c'è e meglio è. Nel pubblico la carenza di civismo esplose. Nel privato, invece, è l'opposto. Con le dovute eccezioni, ma funziona così.

Una divisione netta.

Può piacere o non piacere, ma è così. A me per esempio dispiace, ma i fatti non sono interpretazioni.

Non c'è nessun segnale di cambiamento?

Nel contesto internazionale, dove comunque l'Italia si muove, le cose sono migliorate. E l'apertura verso l'esterno dell'Italia è inevitabile, oltre che urgente. Quindi qualcosa c'è. Eppure si muove! (sorride)

Non perdiamo la fiducia. Basta riformare la politica.

Se il tema fosse la politica sarebbe facile. Purtroppo, il problema sono gli italiani, le dico, che dovrebbero essere educati diversamente a partire dalla scuola. E questo lo vedo molto, molto difficile.

E la scuola italiana come la vede?

Un sistema di alti principi morali, bellissimo sulla carta. Nella pratica invece è tutto il contrario. Un apparato non premiante, che si affida alla moralità e lo spirito di servizio individuale, delle persone, quindi costantemente a rischio d'insuccesso. Un mondo che presenta una differenza incredibile tra scuole e scuole, tra sezioni e sezioni. E questo è davvero inaccettabile. Io ho tre figli che hanno fatto tutti le scuole private.

Quale è la causa?

Per evitare di punire il cattivo insegnante si è scelto di non poter premiare quello bravo. E questa è una decisione che sta alla radice di tutti i mali. La conseguenza è che il primo gode dell'impunità e il secondo sostiene il peso della propria serietà in un ambiente che non lo riconosce, non lo accetta, lo mortifica. E soprattutto non lo premia.

Questi i temi degli anni Novanta. Applicare al pubblico i criteri del privato. Un po' è stato fatto. Ma lo Stato non è un'azienda.

No, guardi, se la mettiamo così non se ne esce. L'azienda, lo Stato, tutte balle. Il discorso è più ampio e più semplice, purtroppo.

Quale è il discorso?

Le attività dell'uomo si dividono in due grandi aree: la fabbricazione, che al 96 per cento è condizionata dalle macchine, e i servizi. Nella prima area ci sono stati e ci saranno grandissimi cambiamenti, alla luce della tecnologia ma soprattutto dell'intelligenza artificiale. Nella seconda area invece, quella dei servizi, tutto è e sarà sempre di più affidato alla qualità della prestazione, che resta quindi fondamentale e non può essere implementata dalle macchine. Non poter introdurre in quest'area un elemento premiante è la variabile decisiva. È chiaro?

Perché decisiva?

Perché rovescia il meccanismo, come accade da sempre in Italia. La scuola non è pensata per gli studenti ma per i professori e i bidelli, gli ospedali non sono pensati per i pazienti ma per i medici e i sindacati, i servizi pubblici non sono pensati per i cittadini ma per chi ci lavora. E potremmo continuare.

Nelle culture anglosassoni è diverso?

La risposta è sì, molto. E non sto dicendo che nei Paesi anglosassoni sia tutto perfetto. Sto dicendo, piuttosto, che un civismo superiore è formato anche grazie a criteri che prevedono incentivi e disincentivi, non solo nel business ma soprattutto nei settori critici, di pubblica utilità o di valori sociali. A partire dalla scuola, che si è disposti a pagare perché prevede un criterio selettivo e premiante. Senza pensare alla Francia che ha addirittura scuole d'eccellenza per formare manager pubblici.

Ma in quei Paesi non c'è il professore buono o cattivo?

Certo che c'è, ma dura poco. Perché c'è un sistema di check and balance. Il professore non è lì per diritto divino o per aver vinto un concorso in gioventù, trenta anni prima, ma perché rispetta dei criteri che valgono sia per i professori che per gli studenti. Anche gli studenti infatti in quel sistema danno voti a i professori, principio che da noi resta un tabù. Se un professore riceve brutti voti dagli studenti io come studente non solo non lo scelgo, ma se anche altri studenti la pensano nello stesso modo il dean, il direttore, apre un caso e può anche decidere di mandarlo via. Perché quello che conta in quel sistema non è la garanzia del posto ma la garanzia del prodotto, che in questo caso è l'insegnamento.

Il contrario dell'Italia?

Lei che dice? Da noi si rimane a vita, indipendentemente dai risultati, la condotta o l'aggiornamento. E questo solo perché trent'anni prima si è vinto un concorso. Oppure, peggio, perché si fatta una scuola abilitante, che per alcuni è anche anticostituzionale, dato che va in conflitto con l'istituto del concorso. Capisce che la cosa è un po' strana. Per non dire sospetta.

A proposito di istituto del concorso pubblico. È d'ispirazione napoleonica. Per tutelare il valore dei singoli e l'uguaglianza davanti alla legge. Di tutti.

Lo conosco bene. Ma nel mondo dei servizi di una realtà sempre più complessa e globale occorrono criteri attuali, per cui vale solo il prodotto e l'utente finale, che in questo caso è l'educazione e la preparazione dello studente. Quello del concorso, oggi, è il mondo alla rovescia. Un mondo dove i genitori non vogliono che i figli apprendano, ma che siano promossi. Dove non si vuole il diritto al lavoro, ma il diritto al posto di lavoro.

Questo è un altro tema.

No, è lo stesso tema. La scuola è fondamentale perché ti dà la libertà. Di costruirsi l'indipendenza di pensiero che a sua volta crea le condizioni per la professionalità. Io non sono nato amministratore delegato, lo sono diventato. Attraverso un percorso di selezione e dedizione dell'apprendimento, che è continuato nel mondo del lavoro, oltre che a scuola, all'università e con l'Mba in America. Per questo non ho mai fatto uno sciopero in vita mia. Perché so che con lo sciopero, in realtà, ci facciamo solo del male.

Ma se la sua azienda avesse preso decisioni con cui non era d'accordo? Cosa avrebbe fatto per tutelare il suo lavoro?

Cambiare azienda. È così che si crea quella che nel *soft power* si chiama leadership, o meglio accountability. Le racconto un piccolo episodio, ma significativo. Nel 1996 sono andato a lavorare a Manchester. Quando potevo, tornavo in Italia nel fine settimana. Così chiedevo alla segretaria di prenotarmi i voli, ma tutte le volte era difficile. «Non ci sono», mi diceva. «Tutti pieni». A un tratto mi parve strano, così un giorno andai a vedere di persona e scoprii molti voli a disposizione. Convocai la segretaria che rimase stupefatta e quasi offesa. Non per i motivi che credevo io, però. «Dottore, non vorrà mica volare con Alitalia? Non l'ho nemmeno presa in considerazione per lei, perché il mio lavoro è tutelarla e offrirle il miglior servizio».

Spirito di servizio, appunto.

No, logica. E professionalità. Alla metà degli anni Novanta per un'inglese del Nord, l'Alitalia non era una compagnia affidabile, seria, pensata per l'utenza. La sua reputazione era di un'azienda dominata dalla *mala gestio*, funestata dagli scioperi, i ritardi, le rimostranze. La reputazione del resto è una cosa delicata, che si costruisce negli anni, e che una volta costruita è difficile cambiare. È logico quindi che succeda quello che è accaduto ad Alitalia. E che Ryan Air oggi prenda il sopravvento.

Scusi ma questo non dipenderà anche dall'Euro? E dalla difficoltà dell'Italia di rimanerci e la sua discutibile volontà di farlo?

La relativa debolezza dell'Euro favorisce la Germania a discapito di Grecia, Italia, Portogallo, Spagna. Io però su questo sono tranquillo perché non ho mai letto su nessun giornale del mondo un articolo tecnico che spieghi come si fa a uscire dall'euro. Questo mi rende ottimista.

E la Brexit allora?

Ma l'Inghilterra non è l'Italia, prima di tutto. Anche sul *soft power*, dove si colloca se non sbaglio ai primi posti del mondo.

Non sbaglia.

E poi è sempre stata in Europa a modo suo, un modo molto particolare. Infine ha la Sterlina.

L'Europa però non è esente da critiche.

Al contrario. L'Europa e l'Euro devono essere criticati e migliorati, perché ci sono molti aspetti da rivedere. In ogni caso, penso che restino importanti per l'Italia, per noi. Perché ci impongono decisioni impopolari ma necessarie. Senza l'Europa non avremmo fatto le privatizzazioni, le riforme. Senza la Bce e di recente l'azione di Mario Draghi i mercati che premevano sui bond ci avrebbero distrutti.

Il problema delle banche allora come lo spiega?

Come quello della politica. Non esiste il "problema delle banche", semmai il "problema delle banche italiane". E il problema delle banche italiane è che sono in crisi perché è in crisi l'Italia. Pensi agli immobili. Salvo Milano e Roma abbiamo perso ovunque valore immobiliare. Se uno ha comprato o finanziato nel 2008 un appartamento a Piacenza, Benevento o anche Siena gli è andata malissimo...

Si torna alla produttività.

Ovviamente. Abbiamo perso Pil, abbiamo aumentato debito pubblico, assistiamo a una burocrazia sempre più asfissiante. È chiaro che in questo contesto le banche non abbiano grandi possibilità. La crisi del sistema ha creato guai ovunque nel mondo, perché ovunque nel mondo se cala il Pil le banche falliscono. Perché in Italia dovrebbe essere diverso?

Altrove lo stato è intervenuto.

Salvo che da noi. Non lo abbiamo fatto.

Perché?

Non si sa. E nel tempo qual è il modello che si adotterà? Anche questo non si sa. Mistero (sorride, ma diventa subito serio).

Il guadagno sul differenziale del tasso d'interesse?

È la strada percorsa, ma vale pochissimo. In realtà si torna sempre al punto: c'è bisogno di ristrutturare, in maniera profonda e drammatica.

Succederà?

Certo. È inevitabile che accada. È solo una questione di tempo. E più tardi sarà più i costi saranno alti, in ogni senso.

Bisogna preoccuparsi?

Bisogna guardare le cose che succedono e rifletterci. Senza ideologia e con il giusto distacco. Prenda l'elezione di Donald Trump negli Stati Uniti. La visione geopolitica di Trump è diversa da quella dei suoi predecessori. Quindi l'America cambierà, sta già cambiando. Ora, quando si cambia, aumenta il rischio e noi siamo solo all'inizio del cambiamento in America. Il rischio aumenterà ancora per qualche anno. Dobbiamo esserne consapevoli.

Trump dice che la sicurezza degli europei la devono pagare gli europei.

Ha torto secondo lei? Del resto per decenni si è detto che gli americani sbagliavano tutto in politica estera. Bene, adesso c'è un cambio di paradigma, adesso noi europei dobbiamo fare la nostra politica estera. E quindi sostenerne la responsabilità e i costi. È così sbagliato tutto questo?

Della Libia si deve quindi occupare l'Europa, non la Francia o l'Italia.

Se l'Europa è un soggetto politico, deve occuparsi di tutto quello che si occupano i soggetti politici. Fra questi temi, l'immigrazione è il più cogente e prioritario, che non si può affrontare con dichiarazioni di principio.

«Aiutarli a casa loro», come dice Matteo Renzi?

L'accoglienza è sacrosanta per gli occidentali, che a differenza di altre culture hanno la loro anima nella diversità e l'apertura. Il punto è che l'accoglienza non può essere una dichiarazione di principio a cui non seguono i fatti. Deve essere concreta, non a parole. Accogliere gente costringendola a dormire nei giardini pubblici o in centri fatiscenti, senza un piano, senza un progetto, senza una visione e soprattutto senza ipotesi di vita che rispetti la dignità umana, non è accoglienza ma nel migliore dei casi demagogia che finisce per consegnare persone al degrado individuale e manodopera alla criminalità. Inoltre, accogliere significa soprattutto discriminare casi e casi, introducendo incentivi e disincentivi. È lo stesso principio di prima, come vede.

Se fosse il presidente del Consiglio inizierebbe dall'accoglienza?

Difficile dirlo perché che se fossi il presidente del Consiglio mi avrebbero votato gli italiani, dunque dovrei ascoltare gli italiani da una parte e il papa dall'altra. E qui nascerebbe il primo problema, perché per fare le cose che si devono fare non ci si deve mai mettere nelle mani di chi deve darti il consenso. Altrimenti non si fanno (sorride).

In ogni caso, da dove inizierebbe?

Dalla cultura. Dal patrimonio culturale. In questo aspetto, nel mondo ormai globalizzato, di Paesi che possono competere con l'Italia ce ne sono tre o quattro. Forse meno. Questo è un vantaggio enorme.

Come si fa a metterlo in pratica?

Come le ho detto fino ad adesso. Si applica un criterio di servizio e quindi di eccellenza nella produzione del prodotto, che implica un meccanismo premiante e quindi anche punitivo. Se non si può punire e premiare non si può gestire. È la base del management, in ogni epoca e realtà.

Riforma del ministero dei Beni artistici e culturali?

Il ministero non può fare niente. È impossibile. È un tema di sistema e se vuole psicologico, le ripeto. Il nostro è il mondo alla rovescia, dove pensiamo che con poche persone, animate da spirito di civiltà, si possa fare il miglior servizio del pianeta. Non è così, non funziona così, non ha mai funzionato, non funzionerà. I servizi si cambiano applicando un metodo che incentiva i risultati e disincentiva gli atteggiamenti negativi. Punto.

Ma se è così chiaro perché da noi non si applica?

L'ho già detto. Perché per la maggioranza degli italiani la garanzia dell'impunità è più forte e seduttiva della garanzia della punizione. E soprattutto perché non abbiamo voluto capire che gli anni Settanta sono finiti.

In che senso?

Oggi noi in Italia viviamo in un'economia di servizi ma pensiamo come se fossimo un Paese di fabbriche. Peccato che applicare ai servizi lo Statuto dei lavoratori non è un'utopia ma una follia.

Lo Statuto è stato importante.

Non importante, importantissimo. Sotto tutti i punti di vista a partire da quello civile. Ma era uno strumento da fabbrica, pensato per i ritmi, le condizioni, la cultura, i pericoli, le performance delle fabbriche. Oggi non è più così. Come si fa oggi ad applicare lo Statuto dei lavoratori a una hostess che durante un volo Milano-New York invece di far bene il suo lavoro tratta male i passeggeri? È impossibile, non crede? Oggi chi fa un servizio bene deve essere incentivato e premiato, chi lo fa male o non lo fa va punito. È molto semplice in fondo. E nemmeno così scandaloso.

Ma se è così semplice e profittevole perché non viene applicato?

Perché in Italia siamo nel 2017 ma gli italiani continuiamo a pensare di vivere nel 1970. Questo impedisce di capire che fare il proprio interesse è fare l'interesse degli altri, cioè di quelli che comprano i nostri servizi. Se non passa questo concetto, se non cambia il paradigma di pensiero e di azione il declino storico dell'Italia con la globalizzazione è destinato ad accelerare. E gli investitori stranieri non verranno, aspettando che gli italiani migliori li raggiungano nei loro Paesi.

Donatella Sciuto

PRORETTORE VICARIO POLITECNICO DI MILANO

Rispondo sulla visione dell'Italia con l'immagine del nostro open day, al quale hanno partecipato circa ventimila ragazzi: non più di seimila tra architetti, ingegneri, e designer potranno essere ammessi. L'università è un luogo privilegiato per osservare le nuove generazioni, che vedo motivate a crearsi un futuro, se possibile in Italia. Nonostante l'Italia abbia un basso numero di laureati, al Politecnico vediamo di anno in anno un incremento di studenti delle scuole superiori interessati a capire che corsi che offriamo e quali siano i corrispondenti sbocchi professionali. Purtroppo a Ingegneria non riusciamo a essere ancora abbastanza attrattivi per le ragazze, a parte alcuni settori, quali ingegneria biomedica e gestionale. Questo è un problema per le aziende, dato che la diversità è notoriamente un'opportunità di crescita.

Qual è il rapporto tra tecnologia e il Paese?

Non mi sembra che l'Italia abbia ancora compreso la portata dei cambiamenti tecnologici. Non solo nello stile di vita, ma soprattutto nelle professioni del futuro. Sicuramente il piano Industria 4.0 è un primo passo, ma nei prossimi 15 anni, le tecnologie modificheranno alcune attività dei lavoratori, soprattutto quelle più standardizzate, anche intellettuali, che potranno essere automatizzate. Si modificherà il mercato del lavoro con nuove professionalità e nuove competenze, e soprattutto si verificherà una maggior rapidità nell'obsolescenza delle competenze acquisite. Penso che le tecnologie, in particolare robotica e intelligenza artificiale, non possano sostituire tutte quelle attività lavorative che richiedano la capacità di relazione e di adattamento alle sfide sociali, al pensiero critico e creativo. È quindi necessario per l'università investire nel creare queste competenze in tutti i settori dando agli studenti la capacità di sfruttare le tecnologie per lavorare meglio. Non mi sembra che oggi ci sia una strategia nazionale su questi temi.

La soluzione sta nella tecnologia?

No, non generalizziamo. La tecnologia porterà delle trasformazioni radicali, ma rimane prevalente la componente delle persone, della cultura. Sapere combinare tra loro i tre ingredienti, tecnologia, creatività e cultura è secondo me l'elemento vincente. Un altro elemento importante è coordinare le politiche economiche e del lavoro all'interno dell'Unione europea, perché solo nell'unione dei Paesi europei si può pensare di continuare a vivere in pace e prosperità.

L'Europa però è un progetto a metà che mostra molti segni di difficoltà. O no?

Qualunque critica si possa muovere all'Europa mi fa pensare che fino a poco più di cinquant'anni fa in Europa c'era la guerra. Grazie all'Unione europea noi abbiamo vissuto senza guerre. Per questo quando sento le critiche all'Europa, alcune fondate, altre molto meno, il mio umore e il mio ottimismo sul futuro cambiano segno drasticamente. Ritengo il progetto europeo un pilastro fondamentale della nostra vita e di quella dei nostri figli, che sono liberi di viaggiare e lavorare in un qualunque Paese dell'Unione. Non si abbandona un progetto se non è perfetto, si cerca di migliorarlo.

E l'Euro? Molti economisti lo considerano un problema.

Io non sono un'economista, ma mi pare che le voci critiche non considerino un fatto base: l'Euro è un progetto politico, il cui obiettivo era quello di essere un primo passo verso una maggiore integrazione fiscale, economica e politica dei Paesi partecipanti. Il progetto è incompleto, per cui invece di abbandonarlo bisognerebbe completarlo. Non si può attribuire all'Euro la mancata crescita economica degli ultimi anni, dopo la crisi finanziaria del 2008. È necessario comprendere le dinamiche della crescita globale e le opportunità che si presentano con l'ampliarsi della globalizzazione e la crescita dei mercati dei Paesi emergenti: bisogna saper competere a livello internazionale ma con un'attenzione alle specificità locali. È solo prendendo atto dei cambiamenti sociali, economici, tecnologici, che si può trovare un'altra formula di crescita. Senza dubbio diversa ma non meno importante. Come vede l'Euro c'entra poco.

Secondo molti esperti l'intelligenza artificiale cancellerà milioni di posti di lavoro. Una disruption sociale oltre che tecnologica.

È un'interpretazione un po' banale, e non è affatto detto che sia corretta. Quando si parla di disruption dell'industria, si intende che in molti settori, le componenti economiche fondamentali come la relazione tra domanda e offerta, il ruolo degli asset, il tipo di concorrenti e perfino il perimetro dei settori si stanno modificando rapidamente. Ovviamente questo implica ripensare il business, ma è anche un'opportunità di innovazione e di crescita. Bisogna ricordare che i progressi tecnologici non sono mai stati basati su miglioramenti incrementali e lineari, ma spesso dalla combinazione di fattori e tecnologie diverse che hanno consentito un progresso significativo. Le tecnologie dell'intelligenza artificiale e del *machine learning* esistono da molto tempo, ma solo oggi, grazie alla disponibilità di dati, all'evoluzione degli algoritmi, e alla disponibilità di potenza di calcolo a basso costo, cominciano ad avere un utilizzo più ampio e possono effettivamente consentire l'automazione di alcune attività oggi svolte da persone. Ma questa è un'opportunità per le aziende e per le persone in termini di competitività e produttività. Come in tutte le rivoluzioni industriali del passato, questa porterà alla creazione di nuove professionalità, e alla modifica di altre. Dobbiamo essere consapevoli e preparare le persone a questo futuro.

Ma i robot sostituiranno gli operai, i tecnici, i dirigenti, i professori, i giornalisti...

Non penso proprio e non bisogna generalizzare. L'industria 4.0 dimostra che ci sono nuove professionalità che sostituiscono le vecchie, e bisogna partire da una riqualificazione del personale, che passerà a ruoli di gestione più che di operatività. Certo in un futuro più o meno prossimo molte attività all'interno di ogni lavoro potranno essere potenzialmente automatizzate, ma questa è una opportunità di evoluzione delle competenze delle persone, che potrà portare a un aumento della produttività. Si creeranno sicuramente nuove professioni, magari difficilmente immaginabili oggi, così come ad una modifica del mercato del lavoro. La verità è un'altra.

Qual è la verità?

L'Italia è un Paese conservatore che fa fatica ad adattarsi ai cambiamenti esterni. Nemmeno quando l'innovazione è evidentemente un miglioramento. O comunque un fatto inevitabile. Guardi cosa è accaduto con Uber: come la chiama la reazione dei tassisti? Io la chiamo battaglia di retroguardia. Invece di gestire il tema del costo delle licenze e attrezzarsi per usufruire di nuove piattaforme di business, si fa una guerra anacronistica che fa perdere tempo, opportunità e potenzialità. Sicuramente vanno definite le regole di ingaggio che siano eque, ma non si può fermare l'innovazione.

La disruption tecnologica crea il populismo?

Il populismo è l'effetto primo e concreto del malcontento reale legato a una perdita del potere d'acquisto. Il problema è che il populista non si assume le proprie responsabilità ma le attribuisce all'esterno, agli altri, alla tecnologia, alla politica, agli immigrati. Purtroppo nella vita non funziona così e un buon modo per iniziare a mettere a posto le cose è partire da se stessi e cercare di impegnarsi in prima persona a migliorare il mondo che ci circonda.

Se fosse il presidente del Consiglio su cosa investirebbe la legislatura?

Non potrei che partire dalla società, investendo nella formazione scolastica a tutti i livelli e agendo sulle politiche fiscali sul lavoro. Penso che la formazione di base della scuola italiana sia generalmente buona ma deve essere coniugata con l'innovazione.

Alternerebbe la scuola con il lavoro, come in alcuni modelli europei?

No, non credo che sia la soluzione a tutti i mali, può essere uno degli strumenti da utilizzare in alcuni casi. Invece inserirei più cultura tecnologica, che ormai è fondamentale in ogni lavoro, e più creatività, che è un vero asset del Paese.

Sull'università cosa pensa?

L'università deve far fronte anch'essa ai cambiamenti della società. Penso sia necessario investire nell'educazione universitaria, per aumentare i laureati. Ma occorre identificare dove investire, sul serio, facendo delle scelte, così come avviene in altri Paesi. Il Politecnico per esempio ha un buon ranking nella classifica delle università scientifiche, eppure riceve un decimo dei fondi del Politecnico di Zurigo. E poi ci sono le motivazioni dei finanziamenti, che non si basano sulla ricerca e sui risultati ma su altre logiche.

Per esempio?

In Italia le università del Sud ricevono finanziamenti che a noi sono preclusi, finanziamenti che non sono giustificati da progetti di validità scientifica o dal numero degli studenti.

Riguarda anche il concetto di laurea?

Eliminerei il valore legale. Il valore di una laurea dipende dal percorso di studi seguito e dalle competenze acquisite.

Il secondo punto?

C'è un tema di *accountability*, per rimanere al *soft power*, ovvero di responsabilizzazione. Da noi è basata sul rispetto della procedura e non sui risultati, come invece vale per le aziende che competono sul mercato. Se fossi il ministro andrei a misurare quanti laureati del Politecnico sono stati assunti, in quanto tempo e in quali aziende. Non controllerei la procedura. È un cambio di mentalità, che riguarda tutta la pubblica amministrazione.

Cosa pensa degli incentivi?

Sarebbe il mio terzo obiettivo strategico. Eliminerei gli incentivi a pioggia, che sono solo dei palliativi e mossi spesso da ragioni di consenso e ridurrei le tasse sul lavoro, sia da parte del dipendente che dell'azienda. Ci sarebbero poi molte altre cose, ma mi concentrerei su queste. ***Perché l'élite non si impegna in politica?***

È una buona domanda e la migliore risposta è un controesempio: Ivan Scalfarotto era il capo del personale di una multinazionale quando è entrato in politica per una visione di *civil servanthship*. Ebbene ha fatto fatica inizialmente, perché la politica richiede delle competenze diverse. Il problema della scarsa partecipazione dell'élite ha cause profonde, nei linguaggi diversi, nei codici distanti, nei valori spesso incompatibili. Chi si è affermato nel proprio campo, perché dovrebbe mettersi a rischio con la politica? Perché dovrebbe confrontarsi con schemi e modalità molto diverse e soprattutto che non necessariamente portano risultati e un impatto sulla società?

È una dichiarazione di resa, però.

No, di consapevolezza dei propri limiti. Preferisco impegnarmi dove riesco ad avere impatto positivo cercando di fare sempre meglio e non disperdere le energie. È una concezione diversa dalla politica ma non è detto che sia meno valida.

Quale aspetto della cultura vede in difficoltà?

I progressi più importanti vanno fatti nel campo della diversity, nel tema di genere e nella cultura

La legge ha dato una svolta?

Senza dubbio, ma c'è molto ancora da fare a livello individuale, sia nella società sia in università, nel corpo docente. L'omofobia e la discriminazione di genere sono inconsce anche fra le classi colte e abbienti. È un bias inconsapevole. Mi auguro che si parta da queste per eliminare la politica del *don't ask don't tell*. Sarebbe un passo decisivo verso il futuro del Paese. Un futuro migliore e più giusto.

Cristina Scocchia

CEO KIKO

L'Italia si presenta da sola, nel bene e nel male. È la patria del bello, del buono e del ben fatto. I distretti dell'eccellenza sono nati qui, ma non sono solo quelli della moda e del cibo. C'è la meccanica avanzata, la manifattura, la cosmetica, il biomedicale, le tecnologie aerospaziali, il settore nautico e molto altro.

Che cosa ci frena, invece?

La burocrazia, la corruzione e la fiscalità rimangono ancora degli ostacoli. E poi siamo lamentosi. Passiamo il tempo a parlare male del nostro Paese. Se avessimo un quarto dell'orgoglio dei francesi e lo spirito d'appartenenza degli inglesi saremmo inarrestabili.

Perché non cambiamo?

Il cambiamento culturale non è mai facile, bisognerebbe mettere in secondo piano gli interessi di parte e focalizzarsi sul bene del paese. Ci vorrebbe coesione oltre che forza di volontà.

«Piccolo è bello», si diceva.

Dal punto di vista economico è una scelta completamente sbagliata. Le aziende di piccole dimensioni di solito hanno una produttività e una redditività inferiore rispetto a quelle di grandi dimensioni e faticano di più a reperire il capitale necessario per l'espansione internazionale e per l'innovazione di prodotto e di processo, fondamentali per rimanere competitivi nel lungo periodo.

Come si cambia la mentalità?

Promuovendo il merito. Prima viene l'onestà, *conditio sine qua non*, poi il merito. Sono due pilastri imprescindibili.

E la questione femminile?

Personalmente sono più interessata alla leadership di merito che a quella di genere. Con la meritocrazia si elimina ogni tipo di problema legato al genere e alle quote rosa perché il talento è equamente distribuito tra uomini e donne.

Sembra pessimista

No, al contrario. Credo che l'Italia sia la patria delle *untapped opportunities*, delle opportunità non colte. Dobbiamo iniziare a sfruttarle come Paese e come aziende. Ci vuole una grande discontinuità culturale e manageriale che darà i suoi frutti nel medio-lungo termine. Il passaggio non è semplice, ma è necessario.

Il contesto ci aiuta?

Sicuramente no. Lo scenario macroeconomico, le tensioni geopolitiche, i flussi migratori incontrollati, la minaccia del terrorismo sono tutti fattori che sicuramente rendono il contesto più difficile.

Cosa pensa della scuola italiana?

La vorrei più meritocratica a tutti i livelli, perché certi valori vanno imparati da subito. Detto questo ho scelto la scuola pubblica per mio figlio, perché non mi importa se hanno la tapparella che non funziona o i banchi rotti. L'importante per me è che si confronti con persone di tutti i livelli sociali ed economici e che impari il rispetto per gli altri, indipendentemente dal loro reddito o dalla loro provenienza.

Un giudizio positivo, quindi.

Sì, peccato che manchi uno studio approfondito delle lingue straniere, soprattutto dell'inglese che è fondamentale al giorno d'oggi.

Come vede il Paese rispetto alla digitalizzazione?

Sono stati fatti molti passi avanti, ma manca la cultura del futuro. In Italia si preferisce ancora guardare al passato. Perché a scuola devono ancora utilizzare le lavagne col gessetto e non quelle digitali interattive? Siamo sicuri che debba essere un problema che risolve l'Esselunga con le raccolte punti?

E i fondi dove si trovano?

I fondi pubblici non abbondano ma è altrettanto vero che spesso vengono impiegati in maniera discutibile. È necessario fare delle scelte e stabilire delle priorità. La scuola secondo me deve essere una di queste perché è lì che si forma la classe dirigente del futuro.

Ma come si applica il merito alla scuola?

Gli insegnanti dovrebbero essere valutati individualmente sulla loro capacità di formare i ragazzi e prepararli alle sfide che li attendono. Avere un sistema scolastico di qualità su tutto il territorio italiano non è solo un dovere ma un'opportunità per il futuro. E lo stesso vale per la sanità.

In che senso?

La sanità pubblica italiana ha una qualità molto alta, spesso in linea se non superiore a quella di altri Paesi europei, ma le aree di eccellenza non sono omogenee, purtroppo sono concentrate solo in qualche area del Paese. Dovremmo riuscire a garantire servizi di qualità in tutte le regioni d'Italia e in modo sostenibile nel tempo. Quindi, visto che le risorse sono limitate per definizione, anche nel settore pubblico ci vogliono manager bravi che abbiano visione e capacità di allocare le risorse sulle priorità giuste.

La visione nel pubblico spetta alla politica. O no?

Certo. I politici sono eletti per immaginare un futuro migliore e creare le condizioni perché si realizzi e sia sostenibile. Invece, talvolta sembra che certe scelte vengano fatte prima di tutto per ottenere o mantenere il consenso.

Come dovrebbe comportarsi il prossimo premier?

Come un medico che agisce in scienza e coscienza. I politici dovrebbero sempre essere competenti e avere una forte consapevolezza dei propri doveri etici e sociali.

Se fosse il suo consigliere quali priorità sceglierebbe?

Partirei dalla spending review. Ogni ministero dovrebbe farla e, a caduta, ogni centro di spesa dello Stato.

Secondo provvedimento.

Massiccio investimento sulla scuola e la ricerca, adeguamento agli standard europei, inserimento del concetto di merito, per studenti e insegnanti. Idem per la sanità, stessi investimenti, stessi criteri. Quindi passerei alla cultura, che significa anche valorizzazione delle nostre bellezze artistiche e paesaggistiche. L'Italia è piena di luoghi meravigliosi, veri tesori come la Reggia di Caserta. Vanno valorizzati puntando su qualità, servizi e comunicazione.

Perché?

Il nostro Paese non è bravo a comunicare i propri primati. In tutti i campi non si conoscono e quindi non si comunicano realtà incredibili. Lo sa ad esempio che il 65 per cento della produzione mondiale di make up avviene in Italia?

Abbiamo la Make up valley e nessuno lo sa?

Appunto. Non la si conosce e quindi non la si supporta. E invece dovremmo sfruttarla al meglio e creare le condizioni perché sia sempre più competitiva. Per farlo però non possiamo affidarci al singolo imprenditore, deve scendere in campo il cosiddetto sistema Paese.

Manca la mentalità per fare sistema?

Non mi piacciono gli stereotipi ma mi è capitato spesso di constatare che noi italiani non siamo bravi a fare sistema. Ci sono ovviamente delle eccezioni ma in genere le aziende italiane preferiscono competere da sole piuttosto di fare squadra. È una mentalità che ci frena e ci fa perdere delle opportunità.

Come si cambia la mentalità?

Analizzando i pro e i contro dello status quo e ammettendo che quest'ultimo non ci permette di realizzare in pieno il potenziale delle nostre aziende, della nostra economia e del nostro paese. Dobbiamo fare evolvere il nostro approccio senza drammi e polarizzazioni.

Che cosa è la polarizzazione?

Siamo un Paese che tende a polarizzare. Nuovo contro vecchio. Innovazione contro tradizione. Investimento contro conservazione. È sbagliato. Se guardiamo al passato abbiamo dato il meglio quando abbiamo messo insieme le cose.

Sto pensando ai Medici?

Esatto. Hanno valorizzato il passato, promosso la vita artistica, culturale e scientifica del loro tempo gettando le basi per il futuro sia in termini umanistici che in termini economici.

Torniamo al merito. Un Paese fondato sul merito non rischia di lasciare indietro i più deboli?

Il merito e il rispetto dei più deboli non sono due concetti contrapposti. Una società meritocratica è una società in cui il talento e le capacità hanno la meglio su tutto il resto: genere, provenienza sociale, affiliazioni politiche e religiose. Quella della leadership meritocratica non è una questione solo etica ma anche economica perché la meritocrazia ti permette di mettere in campo i giocatori migliori. E con quelli vincere è più facile, in ogni campo. Contemporaneamente, e senza nessuna contrapposizione, occorre pensare ad una politica assistenziale che aiuti i più deboli in maniera rispettosa e sostenibile.

Quindi il principio quale è?

Merito ed equità.

Ridefiniamo il welfare?

Sarebbe utile, occorrono politiche di welfare di lungo periodo, mirate, efficaci e sostenibili.

In sintesi?

L'eccellenza è un esercizio quotidiano di ricerca dell'eccellenza. Possiamo farlo, stabilendo priorità, valorizzando il merito, investendo nei nostri punti di forza e salvaguardando i più deboli. L'Italia ha sempre creato futuro, deve continuare a farlo.

Paola Severino

RETTORE LUIS S GUIDO CARLI

Vedo un Paese migliore di come viene rappresentato. Ho potuto verificarlo da diversi punti di osservazione, devo dire privilegiati, per le diverse prospettive professionali che ho avuto modo di verificare. La visione più chiara ce l'ho come rettore. Vedo che la dimensione culturale è rappresentata, sui mass media e nel discorso corrente, in maniera distorta, inesatta. Così risulta per molti versi distante dalla realtà.

Allude all'università? Siamo sicuri?

Certo che lo siamo. Le racconto un solo episodio, semplice ma esemplare. Proprio oggi abbiamo avuto un incontro al Centro studi americani con tutti i rettori delle università straniere in Italia. Da tutti, ma proprio tutti gli stranieri mi sono sentita dire: «Non abbandonate la cultura umanistica. È una vostra prerogativa unica. E noi ne abbiamo bisogno».

Come interpreta questa richiesta?

Per me significa molte cose ma prima di tutto una: che lo storytelling per cui si vorrebbe un predominio delle Stem, delle materie scientifiche è, appunto, uno storytelling.

Luoghi comuni.

Preferisco definirli strade fuorvianti, che portano alle destinazioni sbagliate. Come sa chiunque viaggi nel mondo, sull'Italia circolano molti luoghi comuni.

Torniamo alle materie. Quali sono quelle che tirano.

Dagli Usa, per esempio, mi chiedono master in Food and economy, Art and economy, Wine and economy, Fashion and economy. I nostri corsi della Luiss attirano un pubblico internazionale di studenti e operatori perché rispondono a una domanda non solo del mercato ma di credibilità, lei direbbe di *soft power*. È un'esigenza reale e profonda, che si collega alla storia, a una tradizione culturale e artigianale di eccellenza. Troppo spesso sottovalutata, ripeto.

Ma c'è solo un tema di reputazione o il sistema educativo italiano ha anche delle lacune strutturali?

Quando si affrontano temi complessi come il sistema educativo bisogna fare molta attenzione, prima di tutto a non confondere i piani. Ci sono problemi ovviamente, ma è naturale che ve ne siano quando si parla di mettere il sistema educativo al passo con lo sviluppo vertiginoso della società e dell'economia.

Tutte le nazioni affrontano la stessa sfida, insomma.

È così. In Italia esistono certamente difficoltà specifiche relative al sistema educativo e culturale italiano, ma in ogni caso c'è anche un tema di comunicazione. Lo confermano le evidenze. Di recente sul *Corriere della Sera* è apparso un articolo il cui titolo era "Il triste primato del nepotismo". In questo modo è difficile uscirne. Come giornalista lei che pensa?

Penso che le classifiche si fondino sui dati e che le notizie si diano. Semmai si può discutere come si costruiscano le classifiche e come si scelgano le parole.

Appunto. È un tema di linguaggio, prima di tutto, di codici. Questo è il vero punto zero della spaccatura tra la politica e la società civile, come tra l'intelligenza e il popolo, per usare un codice linguistico intellettuale. Le grandi spaccature si creano a causa della mancanza di condivisione, di dialogo, di basi comuni.

La politica ha delle responsabilità.

Mi creda, più sul piano comunicativo che altro. La politica avrebbe come prima responsabilità quella di mettere a punto un linguaggio condiviso, che crei dialogo. Deve iniziare a parlare la stessa lingua della società civile. Solo allora si potranno affrontare i problemi con la speranza di risolverli.

D'accordo, ma basta solo un linguaggio nuovo?

Se il linguaggio non è fine a se stesso, ma portatore di una nuova visione e di nuovi progetti, sì. La politica deve parlare di progettualità e di società, non di orientamenti e polemiche. Gli elettori vogliono capire dove va il mondo. Altrimenti il ruolo di mediazione è finito.

Una domanda al rettore: un nuovo linguaggio della politica convincerà i cervelli a non fuggire? O a tornare?

Guardi che anche qui bisogna dire le cose come sono. I cervelli vogliono tornare, perché non stanno molto bene fuori dal proprio Paese. La maggior parte di chi è andato via lo ha fatto perché non aveva altra scelta, ma solo rispetto alle condizioni di lavoro. Non per il resto. È sulle condizioni di lavoro quindi che si deve operare. Questo è un aspetto molto importante, su cui occorre essere precisi.

In tutto questo le élite hanno responsabilità?

Le élite, ed in primis la politica, hanno delle responsabilità. La prima di essere divenute spesso autoreferenziali. Veda cosa è accaduto in Inghilterra con la Brexit.

A proposito. la Brexit può essere un'opportunità per il rientro dei capitali umani?

Assolutamente, una grande opportunità. Con l'uscita della Gran Bretagna verranno meno ingenti finanziamenti comunitari agli istituti di ricerca anglosassoni. Se saremo in grado di prepararci, se sapremo convertire la mentalità e convogliare queste risorse in un contesto concreto di opportunità, potremmo farcela. E poi guardi che avremmo bisogno di un nuovo apparato legislativo, che aiuti il rientro, come l'istituto della chiamata diretta o per chiara fama.

Parliamo di giustizia. Anche qui le difficoltà sono di ordine linguistico, di rappresentazione? Mi rivolgo al professore e all'avvocato.

La giustizia va di pari passo con l'economia e lo sviluppo. Se la giustizia è lenta, non dà certezze, non interpreta il bene e il giusto, non aiuta certo il Paese a crescere.

Allude alla predictability?

Esatto, proprio così.

Potremmo tradurre in «giustizia come strumento di crescita». Un'idea tutt'altro che scontata fra molti suoi colleghi...

È vero. È tutt'altro che un'idea scontata. Però è anche vero che se il governo di cui ho fatto parte ha aperto la strada, i governi successivi hanno proseguito nella stessa direzione. D'altra parte ci doveva essere l'inversione di tendenza. Come ha capito, del resto, io tendo sempre a guardare il bicchiere mezzo pieno....

Nella tradizione anglosassone la giustizia come leva di crescita è più facile, da noi molto meno.

Sì, soprattutto perché il sistema inglese poggia sul principio del precedente. Nel nostro Paese questa prerogativa spetta alla Cassazione, la nomofilachia appunto, anche se non è poi così conosciuta.

È un compito esclusivo della Cassazione?

Sì, ma la Cassazione deve essere aiutata in questo da norme scritte in maniera più chiara e che siano più stabili. E qui si torna a chiudere il cerchio con la politica.

Meno leggi ma più chiare, potremmo dire.

Esattamente, una sintesi che sostengo da tempo.

Sarebbe il suo primo punto se fosse presidente del consiglio?

No, il primo sarebbe la ripresa del dialogo con la cittadinanza attraverso la proposizione di progetti concreti, come le ho detto.

Dopodiché?

Lavorare sulla capacità di saperli comunicare e condividere. Quindi, passerei all'immigrazione.

Un tema molto scivoloso.

Ne sono consapevole. Per questo va affrontato in maniera non farisaica. Considerando le componenti diverse, ovvero la distinzione tra rifugiati e forza lavoro. È evidente che se l'emergenza è vera è anche vero che non possiamo accogliere tutti. E soprattutto che l'Europa va richiamata al suo compito, che prima di tutto è di dialogo e di sostegno. L'Italia non va lasciata sola.

Il quarto punto?

La riforma della giustizia, che resta un tema chiave per il Paese. Sia per la giustizia distributiva, quella che mette tutti sullo stesso piano e dà risposte in tempo giusto, sia per la crescita degli individui e della società, come si diceva. Ovviamente non sono temi in ordine di priorità, quindi l'ultimo che toccherei sarebbe la cultura.

Quella universitaria rivolta alle élite?

Non solo. Come le dicevo lì facciamo più passi di quello che si sa e si giudica. Cultura è anche, e moltissimo, l'artigianato, la moda, la meccanica di precisione, il cibo, settori che rappresentano una costante storica del nostro Paese, una risorsa inesauribile, un patrimonio di *hard power* oltre che di *soft power*. Ricchezza ancora largamente non riconosciuta e soprattutto non comunicata in maniera adeguata. Ad ogni livello.

È quindi a favore del recupero delle scuole professionali della tradizione tedesca?

Al cento per cento. E questa volta non lo dico solo da rettore o professore ma soprattutto da italiana. La strada è riavvicinarsi a noi stessi per andare nel mondo.

Andrea Sironi

EX RETTORE UNNIVERSITA BOCCONI E PRESIDENTE BORSA I TALIANA

Purtroppo non ho una visione particolarmente ottimistica del Paese.

Perché?

Per motivi che sono ormai in gran parte noti. Ci sono risorse incredibili, c'è una qualità dei giovani e della scuola superiore di alto livello. Anche il tessuto imprenditoriale è di eccellente, sia a livello di personalità sia di capacità d'innovazione. Però il momento resta delicato e molto critico soprattutto per il settore pubblico.

Quale aspetto la preoccupa di più?

Il settore pubblico in generale, cui si aggiunge l'enorme problema del debito pubblico. Ancora non riesce a superare drammatiche realtà d'inefficienza, molto penalizzanti per l'intera economia e per i cittadini in generale.

C'è stato qualche tentativo di reagire, però.

Alla fine del 2011 questa consapevolezza era molto concreta e si giunse al Governo di un personaggio come Mario Monti. Oggi invece, nonostante la situazione sia ancora critica, quantomeno nel campo della finanza pubblica, all'orizzonte appaiono personaggi espressione di movimenti populistici.

Vede il populismo come un rischio reale?

Il vero pericolo è che nell'opinione pubblica si passi da una critica costruttiva e giustificata delle élite, che hanno una loro responsabilità, a un'esaltazione dell'incompetenza e dell'inesperienza. Del resto alcune scelte sono francamente imbarazzanti.

Quali?

Un ministro dell'università e della ricerca scientifica che non ha nemmeno una laurea, un ministro degli esteri che non parla inglese. Più in generale l'esaltazione di personaggi che non hanno alcuna particolare competenza ed esperienza i quali si propongono come candidati alla guida di amministrazioni locali o centrali.

Quali sono le ragioni?

Evidentemente c'è una reazione ai tecnici ma anche alla degenerazione della politica. C'è stata una lunga stagione durante la quale gli interessi personali sono andati a discapito degli interessi della collettività. Sovente le decisioni di interi partiti o movimenti sono dettate solamente dall'ambizione personale di singoli individui. Tutto ciò mal si concilia con l'interesse per la cosa pubblica.

Come intervenire?

Direi senza dubbio dalla scuola, soprattutto dalla scuola superiore che in Italia è ancora di elevata qualità, al di là di ogni critica che si può muovere.

Molti dissentirebbero. Da che cosa si capisce questa qualità?

È sufficiente osservare il grado di successo che molti giovani italiani riscontrano quando vanno a lavorare all'estero. O ancora dal fatto che non c'è relazione tra il ceto di provenienza dello studente e la performance scolastica. Un dato che purtroppo si inverte all'università e nel mondo del lavoro, dove, come dicono i dati, l'accesso non è uniforme ed è legato a dinamiche non di performance ma di relazione.

Che altro dicono i dati?

Che c'è un'inflazione di iscritti a discipline come Giurisprudenza e in generale alle facoltà umanistiche, con numeri molto superiori a quelli che il mercato del lavoro può realisticamente assorbire, con il risultato che alla fine trova lavoro solo chi beneficia di relazioni e rapporti familiari privilegiati. Meglio allora una rigorosa selezione all'ingresso fondata sul merito che una selezione all'uscita, ossia all'ingresso del mercato del lavoro, fondata sul ceto sociale. Per fortuna oggi gli studenti mostrano di essere più consapevoli, ed ecco la crescita della domanda nei confronti di

discipline come Ingegneria e di alcune aree scientifiche. In ogni caso vedo qui il primo compito, essenziale, delle classi dirigenti.

Quale?

Farsi carico di eliminare le diseguaglianze sociali, che purtroppo sono invece crescenti. Soprattutto favorendo la mobilità sociale consentendo a chi nasce in una famiglia disagiata di costruirsi, con l'impegno e il sacrificio, un futuro di soddisfazione professionale. Questo è uno dei compiti essenziali di un sistema di istruzione superiore, che resta la base di ogni riflessione sul futuro di una società.

E la politica che ruolo ha oggi?

Negli ultimi anni c'è stata una forte spinta riformatrice, che tuttavia negli ultimi mesi ha perso gran parte della sua spinta. Sono tornati a prevalere interessi di minoranze che per tanti anni hanno bloccato le riforme di cui il Paese ha bisogno e che vanno a beneficio di tutti, non di specifiche minoranze.

A cosa attribuisce quel fallimento?

A un eccesso di self-confidence che non ha fatto i conti con la densità e la storicizzazione dei nodi strutturali della macchina-Paese. Il risultato è che siamo percepiti come se fossimo tornati indietro, come regrediti. Incapaci di operare una vera trasformazione di quelli che vengono indicati come i nostri punti deboli, tra i quali la riforma dello Stato è forse il più drammatico.

Nessun segnale di controtendenza all'orizzonte?

Milano negli ultimi anni ha compiuto enormi progressi, in tutti i settori, dall'università all'arte, dalla mobilità all'economia, dalla scienza alla cultura. C'è un ottimo sindaco, che parla poco e agisce molto e bene. Su Milano sono ottimista, sull'esportazione a livello nazionale del suo modello, meno.

Perché?

Ci confrontiamo con un debito pubblico molto elevato. Lo spread cresce. Le condizioni favolose che abbiamo avuto anche grazie alla Bce non sono state sfruttate come avremmo dovuto ma soprattutto potuto. Credo che nel futuro sarà più difficile.

Andremo verso la patrimoniale come chiede una certa Germania?

Personalmente non ho obiezioni a una patrimoniale, perché può essere fatta in modo intelligente, senza disincentivare l'accumulazione di ricchezza. Ritengo però che il nostro non sia un problema di entrate ma di spese. In Italia è più importante agire sul taglio della spesa pubblica, finanziando in questo modo anche una riduzione dell'imposizione fiscale.

Ci sono state molte proposte in questo senso. O no?

Diverse e anche molto equilibrate. Con Monti per esempio la spesa si era ridotta sensibilmente, poi però negli ultimi tempi la riduzione si è quasi arrestata.

Perché?

Per motivi elettorali.

Quale è l'origine del problema?

Un eccesso di regole. O meglio un sistema di dispositivi, come i Tar, per cui alla fine di qualunque iniziativa riformatrice che modifichi lo status quo non si può cambiare niente. Un buon esempio sono i cosiddetti diritti acquisiti che aumentano l'inefficienza.

Come potremmo modificare la logica dei diritti acquisiti?

Si fanno le leggi che incidono sull'inefficienza e si applicano. E poi si dovrebbero fare seri benchmarking internazionali sulle grandi voci di spesa. Possibile che non si possa seguire l'esempio virtuoso di un altro Paese?

Gli italiani sono pronti a cambiare? Magari perdendo i diritti acquisiti?

Gli italiani sembrano conservatori, ma capiscono le necessità di cambiare più di quanto si pensi. Vedi cosa è accaduto con l'Articolo 18. L'importante è che le cose vengano spiegate nella loro realtà, non nello schema retorico della demagogia. E soprattutto che i provvedimenti da prendere

s' inseriscano in un programma di medio-lungo termine che chiarisca che non vengono toccati solo gli interessi di una parte, ma quelli di tutte le minoranze a beneficio della maggioranza.

Quindi è un po' ottimista?

Non sono ottimista e mi dispiace molto. Perché in ogni caso, quello che manca non è semplice, non è immediato e ha un costo per nulla banale.

Se le chiedessero di fare il consulente consigliere tecnico del primo ministro quali sarebbero le priorità che vorrebbe indicare per la nuova legislatura?

Prima di tutto un esercizio apparentemente banale ma in realtà complesso. Fare sì che il Governo abbia una visione di lungo termine, che si rifletta in un piano a dieci anni. È complesso perché l'orizzonte tipico è quello delle elezioni. Dopodiché attuare una riforma istituzionale che porti una maggiore stabilità, che resta la condizione necessaria, anche se non sufficiente, per le riforme. Perché sono le riforme e la stabilità che creano le basi per qualunque risultato e anche qualunque azione successiva.

Dopo le riforme istituzionali quali altre priorità?

L'istruzione, specie quella universitaria, come le dicevo. L'ultimo rapporto del Miur presenta dati impressionanti: negli ultimi dieci anni c'è stato un crollo di iscrizioni universitarie che tocca il 20 per cento. È evidente che occorre investire qui.

Anche nella ricerca, quindi?

Certamente. È uno degli aspetti dirimenti. Anche perché investire in innovazione e sviluppo significa attrarre e selezionare giovani con potenzialità ma soprattutto con l'atteggiamento giusto.

Ultimo punto?

Le infrastrutture. È necessario continuare a lavorare sul piano infrastrutturale perché resta un asset strategico per qualunque ipotesi di futuro si voglia scegliere. In questo senso, la Cassa depositi e prestiti sta facendo un ottimo lavoro. Un modello che dovrebbero seguire anche altri istituti.

Giorgio Squinzi

AMMINISTRATORE UNICO MAPEI

Paese in grossa difficoltà, l'Italia non ha ritrovato la crescita, perché al di là delle congiunture non si sono affrontati i nodi. In dieci anni abbiamo perso il 25 per cento di produzione, parliamo di otto punti di Pil.

Come si fa a uscirne?

Serve un salto importante, netto, prima psicologico e morale che operativo. Altrimenti la soluzione non si troverà. Ci sono grandi eccellenze che non riescono a esprimersi per via di una burocrazia asfissiante, un sistema normativo superato, le infrastrutture da completare. Tutto questo non permette di esprimere le capacità degli italiani e del Paese, possibilità enormi che risiedono prima di tutto nella loro testa, nella materia grigia degli italiani.

Molti pensano che il Paese potrebbe essere sviluppato anche senza imprese.

Purtroppo è una visione sempre più diffusa. Ma è una tragedia. Senza imprese non ci può essere un futuro, ovunque. Sostenerle è ancora più importante in un Paese come il nostro, con un tasso di imprenditorialità triplo rispetto alla media europea e che per numero di imprese manifatturiere ci posiziona al secondo posto in Europa, dopo la Germania. Dobbiamo ripartire dalla politica industriale che sta alla radice delle iniziative che dobbiamo percorrere».

Perché non si sono create queste possibilità?

Dovrebbe chiederlo ai politici...

La responsabilità è politica, quindi?

Certo, non solo ma soprattutto politica. D'altra parte, non dimentichiamo che siamo anche figli di Mani pulite.

In che senso?

Che dopo Tangentopoli la risposta al malaffare ha trasformato la politica in una cosa difficile da capire, sospetta, spesso da evitare.

Cosa dovrebbero fare i politici per cambiare questa immagine?

Lavorare sui fatti. Per esempio ripensare la giustizia e trasformarla in uno strumento veloce, giusto, efficace. Sa che abbiamo avuto l'autorizzazione a cambiare una struttura dopo 15 anni? Sa che in Mapei abbiamo un progetto da 80 milioni per un nuovo headquarter al Parco sud di Milano ma è tutto fermo perché sebbene abbiamo ottenuto ogni autorizzazione di sostenibilità e compatibilità, nove comuni su nove hanno votato contro?

E sedersi a un tavolo e iniziare a parlare?

Sarebbe buon senso, ma non è stato possibile. Non ci siamo neppure potuti incontrare per proporre uno scambio agricolo a impatto zero perché la cartografia è sbagliata.

Quante persone lavorano in Mapei?

Circa duemila dipendenti in Italia e ottomila all'estero.

All'estero è tutto diverso?

Molto ma soprattutto nelle cose essenziali. Abbiamo 75 stabilimenti nel mondo. In molti Paesi otteniamo autorizzazioni in 60 giorni, mentre per sbloccarne uno in Italia abbiamo impiegato anche otto anni.

Se fosse il presidente del Consiglio su cosa investirebbe la legislatura?

Ho fatto le mie proposte in politica da imprenditore e da presidente di Confindustria. L'urgenza è semplificare il Paese. Ci sono riforme necessarie e impellenti, da fare quanto prima, soprattutto in questa fase specifica della vita del Paese e dell'Europa. Come presidente di Confindustria avevo ottenuto di sbloccare 50 miliardi, che però poi sono scomparsi.

Dove sono andati?

Un mistero, che però si risolve nell'impossibilità di creare occupazione e progresso. Una situazione difficile.

Quali sono le priorità?

La semplificazione della giustizia e la mobilitazione delle risorse sulle infrastrutture, materiali e immateriali. Ricorda la crisi del 1929 in America?

Siamo nelle stesse circostanze?

Potremmo esserlo. Le infrastrutture sono bloccate perché le regioni non pagano, e questo accade perché lo Stato non trasferisce fondi. La bretella Campogalliano-Sassuolo è ferma da quasi quarant'anni. È diventata quasi una barzelletta, perché adesso addirittura i comuni che tre decenni fa la invocavano non la vogliono più, ritenendola superata dalla storia. Non basta: al danno si aggiunge la beffa: se dovessero partire, se i lavori dovessero sbloccarsi, 14 tra i sindaci dei comuni interessati hanno già annunciato ricorso.

In conclusione è ottimista o pessimista?

Se non risolviamo questi nodi, l'Italia non sarà più quello che è. Ma cosa ben più grave, soprattutto, non sarà quello che potrebbe essere.

Fabio Vaccarone

MANAGING DIRECTOR GOOGLE I ITALY

L'Italia è fortunata, perché il mondo va verso il *soft*. Oggi tutto è leggero, si dematerializza, si demuscolarizza. Basta leggere La fine del potere di Moisés Naím che spiega bene come siamo entrati nell'era dei modelli di business basati sull'asimmetria informativa. È l'era dell'accesso, per dirla con Jeremy Rifkin. Marx direbbe che la struttura si fa sovrastruttura. E Calvino che la leggerezza trasforma il marxismo e il taylorismo.

Per questo vede bene l'Italia?

Per come è fatto il Paese eravamo esclusi dalla prima globalizzazione, dove eravamo geniali ma non avevamo stazza, quindi il vantaggio competitivo era "offsettato", per usare un neologismo. Invece adesso è il contrario: adesso ci può essere la crescita senza lavoro, senza massa, senza capitali. Oggi chi produce zafferano sull'Etna può trovare un mercato in America latina con la rete.

Ricardo si rivolta nella tomba.

Già. È la teoria dei vantaggi competitivi di Ricardo riletta in controtuce.

Ma allora perché facciamo fatica?

Perché per vincere dobbiamo seguire la curva dell'innovazione e superarla. Oggi noi che siamo stati simbolo del genio e della leggerezza, della forma e dello stile, delle varie dimensioni del *soft power*, siamo superati da altri che di *soft power* non hanno nemmeno una tradizione. Pazzesco, se ci pensa.

Perché siamo cambiati?

Se toglie la moda, in molti settori abbiamo perso la capacità di lavorare sui piani simbolici. Siamo indietro nei parametri chiave di oggi, tutto qui.

È un tema infrastrutturale?

Anche, ma non solo. Prima ancora è culturale. Ancora tanti in Italia non hanno davvero capito che il digitale non è un settore ma un modello portante, il backbone della nuova economia e della nuova società. Per questo abbiamo il trenta per cento della popolazione che non è mai andata sulla Rete Internet, a differenza della media europea che è del dieci. Questo ci metterà fuori gioco soprattutto nel 2020, quando si stima che ci saranno oltre un milione di posti di lavoro in Europa legati alla digitalizzazione che non saremo in grado di coprire.

È un tema educativo, quindi?

Certo che lo è. Oggi la scuola si pone come la più grande sfida di riconversione del capitale umano della storia. Oggi i giovani fanno più degli anziani, non è mai accaduto prima. L'Harvard business school ha dedicato una copertina a questo, al fatto che non si può più pensare la storia applicando le sue categorie interpretative. E se è così oggi, che in rete vanno tre miliardi e mezzo di persone, si figurino tra tre anni quando saranno sei. Occorre riconvertire perché oggi i consumatori ne fanno di più delle aziende che li devono servire.

Per questo il liceo classico è in ripresa da noi?

Direi piuttosto che lo è grazie a personalità immerse nella contemporaneità. Altrimenti diamo ragione a John Locke (sorride).

Che cosa servirebbe oggi all'Italia?

Un Marco Polo 3.0, con un'immagine guida per ricostruire in un mondo liquido e destrutturizzato, un'Italia che sia come la Roma della *koiné* latina, dove l'*hard power*.

Flavio Valeri

CHIEF COUNTRY OFFICER DEUTSCHE BANK ITALIA

Incontriamo Flavio Valeri, nel suo ufficio di Milano, presso la grande sede italiana di Deutsche Bank, situata nel quartiere Bicocca. Un edificio molto funzionale, progettato dall'Architetto Gino Valle, in cui lavorano circa 1.500 persone. Sul suo tavolo le pratiche quotidiane, due schermi del Pc, un portapenne e i tombstone in plexiglass delle più importanti operazioni finanziarie concluse. Tantissime.

Ci parli del soft power del nostro Paese.

Per introdurre il *soft power*, direi di iniziare con una riflessione sulla governance. Non il talento, che in Italia abbonda. Non le competenze, che sono di alto profilo. Ma quell'insieme di regole di ogni livello che disciplinano la gestione e la direzione di una società o di un ente. Pubblico o privato che sia. Le regole di governance non sempre sono chiare o note agli interessati e questo può creare disagi o generare conseguenze negative per il nostro Paese.

La mancanza di chiarezza nelle regole e la debolezza della governance sono anche un problema istituzionale?

È essenzialmente un problema di cultura aziendale. È una forma mentis. Quando c'è la governance è chiaro chi fa cosa, quindi non ci sono dubbi sui requisiti e sul percorso, sulle regole, sulle violazioni, sulle conseguenze. Dalla governance discendono tutte le cose di cui lei vorrebbe parlare: *accountability*, la vision, l'attraction, la leadership e tutti gli altri asset che oggi si configurano appunto come *soft power*.

Però non tutti gli altri Paesi sono ben organizzati.

Certo, anche altrove ci sono errori. Però c'è la sensazione che il rispetto delle regole sia più forte, il cittadino lo sa e se lo aspetta.

Secondo lei esiste la possibilità di un cambiamento? Cambieremo mai?

Certo, stiamo già cambiando in meglio. Internet e la digitalizzazione stanno producendo una *full transparency* mai vista prima di oggi. *No hiding, anymore*. Non ci si nasconde più.

Ma se c'è transparency, cosa manca per riavviare il circuito di cui parlavamo all'inizio?

Le nuove regole del gioco. Un esempio nella corporate governance? *La staggered board practice* nelle nomine dei membri dei Consigli di Amministrazione. Si tratta di una pratica di governance dove soltanto una parte, tipicamente un terzo dei membri del board, è eletta su base scadenzata invece che tutti in una volta. La selezione dei membri del board è una delle maggiori responsabilità del Presidente. Una pratica che assicura maggiore stabilità alla gestione dell'impresa o dell'ente, rispetto al nostro modello nel quale i board sono rinnovati ogni tre anni, in una tornata unica, con il voto di lista.

E allo stato attuale, invece, qual è la situazione nel nostro Paese? Come stiamo? Come vivono i nostri concittadini?

Il Paese è come diviso in tre parti, ma non geografiche. Parti anagrafiche che ormai sono anche componenti sociali. La parte più anziana del Paese riconosce che si deve cambiare, anche se l'implementazione è difficile. I quaranta e cinquantenni cercano di adeguarsi alla rivoluzione tecnologica. I venti e trentenni vivono con le nuove tecnologie, ma sono alla ricerca di certezze.

E lo Stato?

Da una parte abbiamo un debito pubblico elevatissimo ereditato dai nostri genitori e dall'altra dobbiamo e vogliamo rimanere nei parametri europei senza trascurare alcuni investimenti basilari soprattutto per le giovani generazioni. È un sentiero stretto, ma che deve essere percorso con attenzione.

Da dove si ricomincia? Dalla classe dirigente? Ma anche qui è difficile perché c'è una polemica sui ranking e gli score internazionali.

Io faccio parte di quella corrente di pensiero, sempre più folta, che non concorda sulla difficoltà ad

accettare i ranking. Facciamo ancora un esempio. Tra le varie metriche di valutazione, le università usano indici semplici che rilevano quante volte un paper di un professore sia stato citato da altri accademici nelle loro pubblicazioni. Un metodo trasparente, che unito alla qualità dell'insegnamento e al rapporto con gli studenti sono alla base della carriera universitaria. Questo modus operandi, per esempio, è già in atto con successo da alcuni anni presso l'Università Bocconi.

Ce li spieghi. Come si collegano queste considerazioni con l'analisi del soft power del nostro Paese?

Il nostro Paese deve abituarsi a ragionare sui ranking e sulla meritocrazia: le nostre performance, come Stato, come aziende, come persone, devono essere universalmente riconosciute. Perché? Perché «In life you don't want to explain», un detto dell'Università di Harvard quando questa si presenta ai futuri studenti. Per me questo è il vero core business del *soft power*, il suo segreto.

Tutto quello che dice si potrebbe riassumere nella ricerca dell'eccellenza.

È corretto, questo dovrebbe essere il programma su tutto quello che si fa. Ambire all'eccellenza. Senza "se" e senza "ma". Con regole chiare, criteri trasparenti e stabili. Non può essere però un comportamento individuale, un codice personale: deve essere un sistema condiviso, in tutte le professioni dalla più semplice alla più complessa.

Cultura dell'eccellenza e regole del gioco chiare e condivise.

Esatto. E cominciare a pensare che chi è primo della classe è un soggetto eccellente e un punto di riferimento. Eccellere non è un peccato, è un merito.

Che cosa farebbe se fosse presidente del Consiglio?

Ho scelto un'altra professione, molti anni fa (sorride). In ogni caso, mi focalizzerei su forti investimenti nel sistema scolastico, aumentando significativamente il budget del ministero dell'Istruzione (monitorandone l'utilizzo mediante metriche di performance). Inoltre, introdurrei quattro metriche globali condivise su cui l'Italia possa essere valutata. Non necessariamente finanziarie, per intenderci. Fra queste metterei: la produzione culturale, la cura e la bellezza del paesaggio, gli impegni di solidarietà e volontariato, l'*education*, intesa come le performance dei nostri giovani nei test scolastici europei.

E le infrastrutture?

Le infrastrutture stanno già migliorando. Si vedano, per esempio, gli sviluppi degli aeroporti di Roma e Venezia o il servizio ferroviario ad alta velocità. Chiaramente, c'è ancora molto da fare, soprattutto a livello municipale.

Concludiamo.

Viviamo nel Paese più bello del mondo che spesso costringe i suoi figli ad abbandonarlo, quando potrebbe essere un gioiello e un Eden. Ma le sembra possibile? A me no. Occorre reagire. Abbiamo già perso troppo tempo.

Julio Velasco

DIRIGENTE SPORTIVO E COACH

La caratteristica degli italiani che continua a colpirmi è la loro capacità di essere straordinari nelle emergenze e ordinari nella normalità. Una capacità unica, direi. Nessuno è come gli italiani nel momento cruciale e nessuno, all'opposto, è come loro quando nulla accade. I motivi non sono riuscito ancora a capirli, ma dopo quasi trent'anni penso che al di là delle lamentele, che sono parte dell'habitus culturale, in Italia si viva benissimo. È un posto di una bellezza incredibile, anche dove sembra meno bello. Il clima è fra i migliori del mondo, il cibo è straordinario, il territorio unico, la gente incredibile. Questo fa la differenza anche in negativo.

Cosa farebbe se fosse il coach degli italiani?

Provarei a spiegare loro che dovrebbero imparare a considerare che le cose cambiano, che il rischio esiste e che le cose non sempre sono come si vorrebbe. La globalizzazione per esempio cambierà molto anche l'Italia. Per questo occorre iniziare a vedere non solo i limiti ma anche le opportunità del proprio Paese e prima della propria vita. Attrezzandosi per vivere meglio prima dell'emergenza.

Riuscirebbe a trasformarli nel dream team?

Quando mi dicevano che eravamo il *dream team* rispondevo sempre che non eravamo la squadra dei sogni, ma una squadra che sogna. Sognavamo di vincere, facevamo di tutto per vincere e accadeva quasi sempre che vincessimo. Con gli italiani sarebbe più facile (sorridente). Però, se non ci fosse riuscito, e a volte capitava, non ci consideravamo dei perdenti. Mai. Avevamo fallito un obiettivo e questo per noi non voleva dire non valere niente. Questo cercherei di spiegare agli italiani, soprattutto ai giovani che a volte mi sembra rinuncino ai sogni ma credano alla mitologia del perdente e del vincente.

Chi è un vincente?

Un uomo normale capace di fare cose straordinarie. Tutto qui. Il carattere resta alla base di qualunque attività umana. Sia quelle dove si vuole raggiungere un obiettivo, come lo sport, il lavoro, la carriera, sia quella dove l'obiettivo è più importante: noi stessi. Conoscersi, accettarsi, migliorarsi.

Come si sviluppa una mentalità vincente?

C'è un unico modo. Vincere.

Facile per lei.

Crede? Molti pensano che vincere sia battere gli avversari. Ma non è questo, o meglio non solo. Vincere significa prima di tutto superare i propri limiti. Questa è la prima vittoria e direi quella più importante, che occorre sempre fare, non solo quando si vuole imparare a sciare a sessant'anni. Vincere è superare se stessi, gli altri vengono molto dopo.

La vita è uguale o diversa da uno sport?

È quello che ci vogliono far credere, la vita come un campionato, lo sport metafora della vita.

Non è così? Molti lo pensano.

Non lo è per niente. Nel campionato non basta fare le cose bene, bisogna farle meglio degli altri, altrimenti si perde. Questo è lo sport. Nella vita invece non è così. Se si perde una palla o due non si è perdenti, come ci vogliono far credere. Ecco, lo sport diventa una scuola di vita solo se serve a imparare a perdere, oltre che a vincere. Imparare a vincere fa capire che è necessario sacrificarsi, dare importanza alle cose importanti e a quelle meno importanti. Imparare a perdere serve a capire che nello sport ma soprattutto nella vita non si può vincere sempre. Vittorie e sconfitte si alternano e bisogna imparare a viverle nello stesso modo.

Niente alibi, quindi.

L'alibi è molto umano. È normale. L'importante è accorgersi quando diventa un modo negativo, un riflesso condizionato che non permette il cambiamento e l'approfondimento degli errori. Faccia un esempio.

Se schiaccio male la palla non posso dare la colpa agli altri. Non ho schiacciato male perché mi hai passato male la palla, anche se è vero. Perché così facendo si finisce che è colpa della poca luce quindi dell'elettricista che ha lavorato male.

Che cos'è allora un alibi?

È spiegare che non riesco a fare una cosa non perché non ci riesco ma perché non posso farci niente, non la posso modificare. È mancanza di consapevolezza.

Come i bambini?

Attenzione. I bambini hanno uno straordinario rapporto con l'alibi, che insegna molto. Vedi le tecnologie: quando sono da soli e vedono che quello che fanno col computer non funziona, sanno che dipende da loro, non dal computer. E prima di perdere la pazienza e andare dal babbo, riprovano, riprovano, riprovano. Quando invece sono presenti gli adulti entrano in gioco fattori emozionali e le cose cambiano. Non sono più sicuri che la colpa sia loro. Un evidente prova che il fallimento condiviso è più difficile da tollerare e accettare.

Allenare significa allora sabotare gli alibi?

Esatto. L'alibi è semplicemente un modo di spiegare le cose, che magari sono vere, attribuendone la responsabilità non a me ma ad altro, a qualcosa che non posso controllare e che impedirebbe la mia creatività. Quando invece è noto e provato che la gran parte della creatività si è sviluppata, nella storia del mondo come in quella di ciascuno di noi, proprio per risolvere problemi esterni alla nostra possibilità.

Lei è anche un esperto di leadership. Come la definirebbe?

Un processo complesso, perché l'essere umano non è solo razionalità ma anche emozione. Oggi le ricerche confermano questa inscindibile unione, l'intelligenza emotiva o meglio emozionale. Quindi non si può mai separare la tecnica dal modo, i contenuti dal meccanismo di trasmissione. Questo per me è l'unico vero segreto della leadership. E questo è il grande mistero che ogni leader elabora in proprio. Tenendo presente che non tutti riescono a diventare leader, ma che di certo ognuno di noi un po' lo è.

Cosa direbbe quindi a un giovane italiano?

Cerca di vincere il più possibile ma non credere che il mondo si divida fra chi vince e chi perde. Il mondo si divide fra persone perbene e persone non perbene, anche se a volte le prime perdono e le seconde vincono. Ma questo è proprio quello a cui ci si deve preparare andando avanti più forti e sicuri di sé di prima.

Gianmario Verona

RETTORE UNIVERSITÀ BOCCONI

Il Paese è sempre un po' in stallo. Ha un potenziale enorme, ma non riesce a metterlo completamente a terra. È metaforicamente una Ferrari con il freno a mano tirato. Un vero peccato, perché se il mondo moderno si divide idealmente in economia e società, o se preferiamo in risorse innovative e capitale umano, allora è evidente che il capitale umano italiano è una risorsa privilegiata che però fa una fatica enorme ad accendersi per attivare l'innovazione. Come invece potrebbe e dovrebbe.

Cosa manca?

Diverse cose ma che per me una conta più di altre: l'investimento in cultura e competenze, il cui valore gli italiani non hanno ancora ben compreso. Le rare volte che lo comprendono, il cerchio si chiude e l'italiano eccelle. Lo vedo nel mio settore, l'*higher education*: qui il ricercatore italiano, il professore italiano, lo scienziato italiano, dimostra di poter essere ben superiore alla media ponderata degli altri.

Vale anche per l'impresa?

Certo. Prenda un inventore come Federico Marchetti o un manager come Vittorio Colao. Uno è un esempio di persona che riesce a emergere e a costruire un'azienda digitale di primo piano e non nella solita California, ma in Italia, dove è oggettivamente meno facile realizzare progetti industriali nel mondo dell'e-commerce. L'altro guida con straordinario successo una compagnia di telecomunicazione inglese in un momento storico in cui il settore ha subito profondi cambiamenti. A dimostrazione del potenziale italico che quando si traduce in fatti è straordinario. E difficilmente eguagliabile in alcuna parte del mondo.

Nemo propheta in patria, a parte Marchetti e Colao.

Per fortuna Marchetti e Colao non sono i soli (sorridente). In ogni caso è in effetti un paradosso, anche considerando che l'Italia è uno dei luoghi dove la qualità della vita è fra le più alte del mondo. Qualunque parametro si consideri, incluso uno dei più costosi e in quanto tale complessi ovvero la salute, qui si vive divinamente. Questo è forse il segreto del nostro *soft power*.

Ma se siamo così straordinari perché non riusciamo a dimostrarlo?

Forse perché stiamo troppo bene.

È una risposta seria?

Sì, adesso provo ad articularla. Perché spesso capiamo le cose prima degli altri, ci adattiamo prima degli altri, ma viviamo in un contesto meno facile degli altri. Un ecosistema ostile al cambiamento e alla costruzione di valore.

Qual è il problema principale di questo ecosistema?

L'infrastruttura.

Materiale o immateriale?

Entrambe. È qui il punto debole dove il *soft power* s'infrange nell'*hard power*. E di conseguenza dove il *soft power* cade, perché vive lo stesso paradosso: credibilità e influenza massima sul lifestyle, minima sulla *consistency* e la creazione di valore industriale.

In sintesi?

Il problema non sono gli italiani, è l'Italia. Un Paese che in questo senso è molto omogeneo, dalla Valle d'Aosta alla Sicilia. Un luogo di opportunità enormi spesso non colte.

Le università che ruolo giocano in questa dissipazione?

Non possono che partecipare alla volontà universale, direbbe il filosofo, sebbene diano chiari segni d'insofferenza e di reazione. La logica è purtroppo spesso quella del "medione". Invece di differenziare e puntare sull'eccellenza – divisa per tradizioni, centri e aree vocazionali - si cerca di avere tutte le facoltà in tutte le sedi. Quando sarebbe molto più razionale e vincente avere punte di diamante disseminate sul tessuto infrastrutturale e nazionale. Il risultato non può così che essere

l'abbassamento della media e un contesto dove la qualità e la ricerca dell'eccellenza non sono più l'obiettivo, come invece nei Paesi dove l'università e la scienza fanno da traino al mondo industriale.

Ci sono segnali di cambiamento, diceva.

Forti segnali, grazie anche all'imput dei nativi digitali, la cosiddetta Generazione Z alla quale personalmente credo molto.

Quali sono questi segnali?

L'università sta comprendendo il ruolo della globalizzazione e soprattutto dell'innovazione che la Generazione Z sta incarnando. Una generazione che è globale nel Dna, che sta standardizzando i consumi, le curiosità, gli orizzonti, i linguaggi. Una grande challenge che nel suo complesso il sistema della conoscenza ha raccolto, anche molto bene. Non solo l'università, comunque. Negli ultimi tempi il cambiamento è visibile ovunque, in tutti i settori.

Qui a Milano è più facile vederlo.

Certo, ma Milano è solo l'esempio di come potrà essere l'Italia tra pochi anni. Grazie anche agli "Zeta".

Ne è convinto?

Assolutamente. Sono da sempre un osservatore dell'estero. In particolare degli Stati Uniti, che per me restano uno dei laboratori privilegiati di trasformazione della società in ogni senso. I valori si stanno standardizzando, come i consumi e le risposte. E questo è un effetto di chi vive sulla rete.

La politica è ancora un valore centrale dell'Occidente?

Rispondo così: credo che le democrazie occidentali stiano vivendo un momento molto particolare.

Sono in pericolo?

I parametri con cui si costruivano i programmi politici non valgono più. E i valori di riferimento sono messi in discussione da nuovi assetti e nuove necessità, logiche, emergenze.

È ancora possibile fare influenza attraverso la politica in Italia?

Oggi si fa paradossalmente più politica, intesa come policy, facendo il ricercatore o il manager che il politico di professione. E questo shifting, questo disallineamento è il risultato di un cambiamento non solo tecnologico ma sociale e culturale.

È finita l'epoca dei tecnici in politica, quindi?

I fatti sono evidenti. In Italia c'è stata una fase dove si invocava e si sceglieva il tecnico in politica, il quale suppliva alle mancanze della politica. Oggi s'invoca il non tecnico, il non professionista, il neofita, meglio se privo di qualunque tecnicismo. E questo paradossalmente riscuote consenso.

Il populismo è una critica alle élite?

Anche, ma prima di tutto resta l'espressione semplificata di un disagio prodotto da una mutazione degli algoritmi sociali, dei linguaggi, delle logiche di costruzione di senso e di valore. Da noi in particolare è abbastanza evidente che la politica viva una degenerazione, perché fare politica è un mestiere preciso, sedimentato, frutto di preparazione, non improvvisato. Proprio come diventare un buon tecnico.

Gli italiani hanno sempre creduto a poche cose. Sarà che adesso non credono più a niente?

Gli italiani hanno l'ironia critica innata, che è una dote particolarmente presente nel dna dei creativi. Questo li porta a distaccarsi dagli oggetti e dai soggetti più di altri popoli. Purtroppo però spesso l'ironia diventa sarcasmo se non cinismo. E così si finisce per spararci addosso, in molti modi.

In questo processo c'è un tema di rappresentazione?

Assolutamente. Se allude ai media questi hanno una responsabilità, che è spesso sottovalutata. Adesso poi con i social il panorama è sfuggito totalmente di mano.

Allude alle fake news?

Penso a molte cose più importanti. Delle fake news invece ho una lettura chiara e forte.

Quale?

Per me sono solo un sintomo che non abbiamo ancora imparato ad usare la rete. L'apprendimento è basato sugli errori e l'uso della rete ne mostra molti: stiamo imparando, ci vuole tempo ma è evidente da molti segnali che nel futuro, nemmeno troppo lontano, l'uso che faremo della rete sarà molto diverso da quello che facciamo oggi. Un uso migliore e più efficace. Del resto è sempre accaduto così con le rivoluzioni e la rete è la terza rivoluzione che viviamo in un tempo tutto sommato molto breve.

La terza o la quarta?

Per me la terza. Si considerano i computer degli anni Sessanta la terza, ma i computer stanno cambiando il mondo con la Rete Internet, prima lo facevano in modo isolato e solo in alcune industrie. Dopo la macchina a vapore e l'elettricità, la rete è la terza tecnologia disruptive che ci sia mai stata.

Se fosse il presidente del Consiglio...

Non accadrà (ride).

...o il suo consigliere tecnico ascoltato su cosa si giocherebbe la prossima legislatura?

Farei cose che ruotano intorno agli assi di cui dicevo all'inizio, da un lato il capitale umano e dall'altro il cambiamento. In questa logica il primo non può che essere l'istruzione. È un passaggio cruciale adeguarla alla contemporaneità in tutti i suoi percorsi e stadi, dalle elementari all'università. Occorrono quindi investimenti intelligenti e mirati, netti e cospicui per sviluppare competenze. Un vero e proprio piano nazionale. Dopodiché, occorre semplificare.

La burocrazia?

Anche, ma ancora prima la mentalità. Bisogna passare da un paradigma oppositivo a uno collaborativo. Gli studi dimostrano che questo è l'effetto di una semplificazione del pensiero. La giustizia incerta, per fare un esempio, non è solo un processo inevitabile non più procrastinabile, perché oltre che produrre ingiustizia non produce reddito, ma ancor prima il perdurare di una mentalità negativa e superata da cancellare prima possibile.

Il terzo punto?

Una politica industriale.

Dal rettore della Bocconi è una notizia.

Non proprio (ride). Con politica industriale intendo un'orchestrazione intelligente delle varie componenti del Sistema Italia, dalla ricerca alla commercializzazione dei prodotti. Orchestrazione intesa anche come scelta di priorità, di percorsi e prospettive per valorizzare alcuni asset e vantaggi competitivi rispetto ad altri. Per fare questo, però, occorre uscire, un'altra volta, da una logica di breve termine che è conflittuale. Due insigni studiosi della Bocconi, Tommaso Nannicini e Guido Tabellini hanno fatto studi ormai famosi per cui le cose più importanti un governo le fa solo nel primo anno. Dopo viene risucchiato nella logica elettorale, della rielezione, e tutto si ferma. Con esiti drammatici.

Cultura, giustizia, politica industriale e poi?

Sicurezza, che ormai è molto legata a temi come immigrazione, un'emergenza cruciale che oggettivamente non è stata davvero gestita e che rischia di implodere quando dovrebbe essere un motore di sviluppo e di possibilità, non solo economiche ma anche di evoluzione individuale e di Paese.

Ultimo asset?

La valorizzazione delle diversità del nostro Paese. È una mia ossessione. Sono appena tornato da Napoli e mi domando perché non sia ancora diventata, nel *soft power* quindi nella *reputation* e nel percepito, la nuova Barcellona.

Forse perché i giornali inglesi l'avevano messa nella top ten delle più pericolose del mondo?

Quello è un effetto, non una causa. Questo è il punto. A Napoli c'è tutto quello che serve per eccellere e molto di più nascosto nei suoi vicoli, fra cui modelli sociali che hanno resistito alla

globalizzazione e formano antidoti preziosi per i suoi eccessi. Invece persiste uno storytelling che la penalizza in gran parte. Napoli comunque è solo un macroesempio dei gioielli italiani che restano nascosti ai grandi circuiti di comunicazione e di sapere, prigionieri di una retorica usurata e non veritiera che andrebbe cambiata sfruttando l'energia della globalizzazione.

Gianmario Verona, lei è un fan della globalizzazione?

Io sono un fan della generazione Z e la generazione Z è per definizione globale. Grazie a essa, sono certo si innesterà una nuova forma di globalizzazione che permetterà all'Italia di valorizzare i grandi poli di eccellenza. L'Italia e gli italiani hanno un capitale immenso inesplorato e non valorizzato nella sua gran parte. Il caso Milano e la sua capacità di metamorfosi positiva insegna, perché è replicabile in molti altri luoghi d'Italia. Occorre un pensiero e un piano strategico per realizzare una grande trasformazione che valorizzi il Paese al di là degli stereotipi, forse ancora in parte belli ma ormai del tutto superati.

Fabrizio Viola

COMMISSARIO BANCA POPOLARE DIVICENZA

Sempre più spesso siamo portati a valutare il nostro Paese sulla base di fattori quali/quantitativi che attengono alla sfera del cosiddetto short term. Diciamo subito che questa non è una nostra peculiarità ma è sempre più diffusa in Occidente e comunque nei Paesi più sviluppati.

In Italia come influisce questo atteggiamento?

Costituisce un serio ostacolo in un Paese che ha più bisogno di altri di affrontare e risolvere problemi strutturali gravi che, limitando il potenziale di sviluppo, influenzano negativamente la nostra competitività in un sistema mondiale sempre più aperto e interconnesso.

È pessimista dunque?

Ritornando ancora per un attimo al problema dello short term come principio sempre più diffuso, si può rilevare che ottimismo e pessimismo si alternano velocemente, come un ago della bussola che impazzisce e non è più in grado di indicare la giusta direzione. Questo è vero praticamente in tutti i campi della nostra società.

È un tema su cui influisce il sistema dei media?

Direi di sì. Media e comunicazione in generale sono sempre più focalizzati a raccontare i fatti e a interpretarli, meno ad analizzare le tendenze più strutturali che coinvolgono la nostra società.

Perché?

È la conseguenza del fatto che altri importanti campi della nostra società, nei quali peraltro vi sono i lettori dei media, guardano al breve e non si preoccupano di interpretare il medio/lungo.

Anche in azienda è così?

Purtroppo. In azienda, sia essa industriale che di servizi, la logica dello short term prevale, soprattutto in quelle quotate, all'interno delle quali il management è sempre più misurato su base quartely. Ma la cultura dello short term è ormai il pane quotidiano della politica, sia che sia al governo, sia che sia che all'opposizione. Sempre più le decisioni politiche sono influenzate dalla necessità di conquistare o consolidare il consenso in occasioni delle numerose scadenze elettorali o referendarie.

Fatta questa lunga premessa, proviamo a valutare le potenzialità del nostro paese.

Lunga ma necessaria (sorride). Detto questo, esaminando una serie di aree, concentrandoci, per coerenza con l'obiettivo della ricerca, sul *soft power* ovvero i valori qualitativi, lasciando quindi a analisti e economisti analizzare quelli quantitativi, di cose positive ce ne sono eccome. A partire dai valori.

Iniziamo dai valori, allora.

La globalizzazione ha accentuato la competizione tra economie e, pertanto, tra Paesi. I percorsi dello sviluppo sono diventati sempre più articolati e complessi. Sempre più si fa attenzione alla sostenibilità dei medesimi evitando gli squilibri che possono mettere in discussione la stabilità come requisito indispensabile sia a livello macro che micro.

Un luogo difficile.

Un contesto dove risulta per un Paese necessario coltivare una serie di culture fondamentali che sono indispensabili per cogliere le numerose opportunità offerte dal presente e, nel contempo, evitare quelle minacce che possono mettere in discussione il futuro di una società e quello del popolo che la fa vivere.

Facciamo come i manager, lavoriamo per priorità.

Anche senza volersi cimentare in uno sforzo di prioritarizzazione, tra le culture più importanti nel presente vi è certamente quella dell'integrazione etnica, come unica strada per gestire virtuosamente i crescenti flussi migratori e compensare gli squilibri generati dalla crescita dell'età media della popolazione.

Sull'integrazione l'Italia come è messa?

Pur avendo avuto una lunga storia di emigrazione è certamente più indietro rispetto a Paesi come la Francia nella capacità di accogliere flussi immigratori.

L'integrazione è sufficiente?

Purtroppo no. Un'altra cultura indispensabile per un Paese moderno che vuole primeggiare è quella della legalità, da esprimere nell'ambito dei rapporti tra cittadini, nei confronti della cosiddetta res publica, intesa in senso lato non solo come espressione dei beni pubblici ma anche dell'ambiente.

A partire dalle tasse?

Proprio così. La cultura di pagare le tasse in ogni loro forma costituisce ancora oggi un deficit rilevante nei confronti del quale l'opinione pubblica non concentra quell'attenzione dovuta. Ma anche la cultura del merito costituisce una delle forze più robuste nei Paesi più avanzati e, anche se difficilmente misurabile in termini di crescita del Pil, intuitivamente può essere considerata un acceleratore dello sviluppo oltre un fattore che contribuisce ad assicurare l'equità sociale.

E la scuola come la vede rispetto al merito?

Scuola e pubblica amministrazione sono ancora molto carenti di questa cultura, malgrado gli sforzi ed i piccoli passi fatti negli ultimi anni.

In Europa più che di scuola si parla da anni di education.

Difficile è tradurre in italiano questo concetto. Parole quali l'educazione, la scuola, la formazione hanno significati più limitati, ancorché importanti e non riescono a cogliere il concetto più ampio attribuito dal termine anglosassone. Le carenze riscontrate nel sistema delle culture del nostro Paese sono in gran parte riconducibili alle carenze in questa area importante del vivere civile.

Riusciremo a portare l'education a livello europeo?

Purtroppo è una delle aree suscettibili di miglioramento solo su un orizzonte temporale di lungo periodo. Infatti, non basta intervenire sul sistema didattico del Paese, facendolo evolvere in funzione dei nuovi bisogni dell'individuo e dei cambiamenti registrati negli ultimi decenni nel sistema dell'informazione e della relazione interpersonale. Occorre che la famiglia, intesa come nucleo aggregativo minimo di ogni società, incorpori attraverso i suoi componenti la nuova *education* assicurando il fertilizzante di ogni società evoluta e civile.

Oggi il fertilizzante è il sistema digitale, ovvero l'infrastruttura.

In un mondo sempre più digitalizzato è del tutto ovvio che la competitività di un Paese si misura sulla sua capacità di offrire infrastrutture in grado di far circolare l'informazione senza ostacoli temporali e spaziali e senza vincoli dimensionali. La stessa cosa deve essere assicurata ai flussi dispositivi sia commerciali che finanziari, con soluzioni che abbinino la facilità di accesso alla sicurezza. Ma non è solo questo l'obiettivo di sviluppo infrastrutturale che un Paese sviluppato deve garantire.

Allude alla mobilità?

Certo, la mobilità fisica delle persone e delle cose è altrettanto fondamentale. Passi avanti sono stati fatti in questi ultimi anni ma ancora molto c'è da fare soprattutto per ridurre il tempo impegnato dalle persone in mobilità.

E il paesaggio?

Energia, ambiente, accoglienza sono altri ambiti nei quali migliorare il profilo infrastrutturale del nostro paese, con indubbi benefici sia dal punto di vista quantitativo, come il risparmio della bolletta energetica e minore dipendenza da fonti energetiche estere, qualità della vita e risparmi nella spesa pubblica sanitaria, sviluppo del Pil generato dal settore del turismo.

Uno dei punti cruciali del soft power è la governance. Lei che cosa ne pensa?

È passato meno di un anno da un referendum bocciato dai cittadini che aveva l'obiettivo di riformare il Paese dal punto di vista della governance. Personalmente non mi sono mai entusiasmato sulla dialettica referendaria. Ritengo che non sia su questo punto che il Paese esprime il maggiore deficit rispetto alle nazioni concorrenti. Dove viceversa il gap è più ampio è nell'ambito

della giustizia civile e penale dove, la storia di tutti i giorni, evidenza delle patologie che fanno certamente il nostro Paese uno Stato di diritto, così come confermato dalle statistiche internazionali elaborate da istituti prestigiosi che collocano l'Italia nella cosiddetta bassa classifica mondiale. In queste statistiche l'incertezza del diritto fa il nostro Paese uno dei meno attraenti per gli investimenti esteri.

Arriviamo alla finanza, un tema cruciale che influisce sull'attrattività, uno dei pilastri del soft power.

Da tecnico, cosa pensa del sistema finanziario italiano?

Il nostro Paese ha un sistema finanziario estremamente bancocentrico, come causa ed effetto di un sistema delle imprese nel quale il credito bancario è la principale fonte di capitali necessari per il funzionamento di un'impresa e, quindi dell'intera economia. A ciò si aggiunge un livello di concentrazione del settore bancario decisamente più bassa a quella dei nostri principali partner europei, che accompagna quindi un sistema delle imprese nel quale la piccola e media impresa è prevalente. Questo sistema è andato profondamente in crisi a seguito della prolungata e profonda fase recessiva, che ha spazzato via decine di migliaia piccole imprese e creato quella montagna di crediti deteriorati che costituisce l'elemento di maggiore debolezza del nostro sistema bancario.

E la Borsa che ruolo ha giocato?

L'assenza di un efficiente mercato dei capitali, sia di debito che di capitale di rischio, non ha consentito di sviluppare quella globalizzazione delle fonti di finanziamento che avrebbe costituito un importante ammortizzatore degli effetti della crisi economica sul sistema finanziario nazionale.

Piccolo è bello, si diceva. Come vede il sistema delle imprese in Italia?

Abbiamo assoluto bisogno di salvaguardare o meglio incrementare la quota di Pil generata dal settore industriale. Il nostro benessere, in assenza di importanti fonti di materie prime, non può che essere assicurato dal business della trasformazione. Siamo una grande fabbrica nell'ambito della quale la componente servizi, prevalentemente con sbocco nazionale, può migliorare la nostra qualità di vita ma non può costituire una fonte autonoma di benessere.

Come si fa per riuscirci?

Bisogna ritornare a essere un Paese attrattivo per gli investimenti italiani ed esteri. La dimensione media non elevata delle nostre imprese non deve costituire un ostacolo. Abbiamo visto che il fattore dimensionale è importante ma non determinante soprattutto in quelle produzioni a elevato valore aggiunto. Piccole e medie dimensioni non vuol dire rimanere aziende domestiche. Gli esempi sempre più numerosi delle cosiddette multinazionali tascabili ne sono una conferma.

Ultima domanda. Quali sono le prime cinque cose che suggerirebbe al prossimo primo ministro?

Il primo ambito è quello della giustizia. Non possiamo più rimanere senza certezza del diritto. Il diritto civile e quello penale vanno riformati al fine di farsi che la giustizia prevalga in termini di tutela dei diritti del cittadino e di condanna dei comportamenti veramente penalmente rilevanti. Il diritto fallimentare e l'applicazione del medesimo da parte dei tribunali vanno riformati e regolamentati. L'obbligatorietà dell'iniziativa penale va rivista al fine di evitare che si usi in modo improprio la magistratura ed i suoi poteri.

E il secondo?

I giovani. Il nostro Paese non solo sta invecchiando più di molti altri vicini, ma sta diventando sempre meno attraente per i nostri giovani. Non è solo un problema di disoccupazione ma anche di qualità dell'occupazione che, misurata in termini di contenuti e di remunerazioni, è una delle più basse d'Europa. Il terzo ambito è costituito ovviamente dal bilancio dello stato. Non possiamo puntare su uno sviluppo sostenibile se non mettiamo mano al debito pubblico. Negli ultimi anni è stato fatto un buon lavoro sul deficit, anche c'è da migliorare molto la qualità della spesa pubblica e del regime delle entrate, occorre aggredire lo stock del debito pubblico.

Serve quindi una politica economica finalizzata?

Certo. Senza si rischia di vedere annullati i benefici dei bassi tassi di interesse, destinato a finire. L'ottimizzazione del patrimonio pubblico e la diminuzione del debito anche attraverso forme di tassazione una tantum sui patrimoni sono le direttive lungo le quali procedere. Mi fermerei qui.

Ma sono solo tre suggerimenti.

Mi sembrano abbastanza, per iniziare.

Guido Roberto Vitale

FONDATORE E PRESIDENTE VITALE & CO.

Sono ottimista per natura. Per me il bicchiere è sempre mezzo pieno. Vedo quindi enormi possibilità di crescita economica e di sviluppo in un'Italia paralizzata dalle incrostazioni create nel Dopoguerra per effetto della posizione geopolitica e per il malsano consociativismo clericale marxista o cattolico comunista che dir si voglia. Tutto si è innestato su una struttura antiquata dello Stato italiano sorta nei decenni che hanno preceduto la Seconda guerra mondiale.

Una situazione difficile. Come uscirne?

Se riuscissimo a darci poche regole chiare per rendere governabile in maniera efficiente il Paese si avrebbe una straordinaria rinascita culturale ed economica che ci darebbe la posizione che ci spetta nel mondo.

Perché non è accaduto fino a oggi?

Per interessi costituiti e parassitari. Questi hanno fatto sì che il referendum del 4 dicembre 2016 sia stato perso e con quello sia andata perduta una grande, irripetibile occasione di dotare il Paese di un governo stabile e capace quindi di implementare progetti di medio lungo termine indispensabili per il futuro del paese. Se avesse vinto il Sì, oggi l'Italia parteciperebbe al nuovo disegno dell'Europa, con la Francia e la Germania.

Molti dicono che il problema siano gli italiani.

È un gran bell'alibi. E questo non significa che non sia vero che il genio italico sia un po' arruffone, ma la governance si fa con leggi intelligenti e fatte rispettare con rigore. E poi i fatti smentiscono i detrattori del gene italico: in America, Francia, Inghilterra, Germania e dovunque le leggi si facciano rispettare gli italiani sono cittadini di prima classe.

È un problema di classe dirigente, allora?

(sorridente) Si tratta di capire se nasce prima l'uovo o la gallina. La classe dirigente è incapace di pensare al futuro del Paese nel lungo termine, ma procede con politiche di day-by-day, deleterie per l'arricchimento del Paese sotto ogni profilo.

Da quanto accade tutto questo?

Direi da almeno settanta anni, a causa dell'influenza imbarazzante delle culture cattolica e comunista, che hanno demonizzato il profitto. Per i cattolici era un peccato, per i comunisti un reato. Il messaggio agli imprenditori non poteva quindi che essere: arricchitevi ma nascondete il profitto. Questa è l'origine culturale della sottocapitalizzazione delle aziende, del loro indebitamento, della loro impossibilità di fare ricerca e sviluppo. E di non avere interesse per il futuro di medio e lungo termine.

Vitale, mi scusi ma lei è sempre così diretto? A me piace, ma è raro per una persona nella sua posizione.

Io credo che noi viviamo di giri di parole. E questo ci fa male. Noi siamo barocchi, involuti, dissimulatori, quando le cose sono le cose e bisogna chiamarle con il loro nome. Solo così possiamo provare a cambiarle. Personalmente introdurrei a scuola il tweet, per imparare a esprimersi in 140 caratteri, cosa che comporta uno sforzo di chiarezza delle idee e del linguaggio.

Adesso anche Twitter ha cambiato. Si possono scrivere 280 caratteri dal 30 settembre 2017.

È un segnale di debolezza. Mentre ci vuole severità, a partire dalla scuola, che dovrebbe insegnare a essere cittadini civili e impegnati prima di ogni altra cosa. E poi si dovrebbe imparare a scuola che non c'è bisogno di una laurea per vivere bene e prosperare. Del resto, delle 95 università discutibili che abbiamo in Italia dieci dovrebbero essere research e le altre teaching. Cioè una piccola parte dovrebbe puntare all'eccellenza nella ricerca esclusiva, mentre le altre all'eccellenza nell'insegnare arti e mestieri.

Lei si è occupato molto di finanza. Un mondo che oggi è investito dalle critiche.

La mia posizione è sempre la stessa. E molto chiara, credo. La finanza deve essere al servizio dell'economia. La finanza fine a se stessa non è molto dissimile dalla droga agli angoli della strada. Permette ad alcuni di arricchirsi in un modo inaccettabile ma porta altri a perire o andare in rovina.

Se fosse chiamato dal prossimo presidente del Consiglio e lui si impegnasse ad ascoltarla davvero che cosa gli suggerirebbe? Mi dica cinque punti.

Usando un termine un po' brutto reintrodurrei le gabbie salariali. Una delle ragioni che favoriscono l'arretratezza del Sud è che il pubblico oltre a essere più sicuro è più remunerativo. Un postino a Reggio Calabria ha il tenore di vita di un piccolo o forse ormai anche medio borghese al Nord, mentre un postino al Nord è sulla soglia di povertà. Anche da questo nasceva la rivolta degli insegnanti cui venivano assegnati posti in Settentrione.

Come secondo punto?

Abolirei il valore legale del titolo di studio. Toglierei il titolo di dottore alla laurea triennale, perché distorce le attese delle famiglie e di chi si impegna nel futuro. Poi passerei alla fiscalità.

Cosa farebbe?

Ridurrei le aliquote fiscali a due o tre al massimo ed esonererei i redditi fino a 12mila euro. Dopodiché farei rispettare severamente l'obbligo di pagarle. Con questi tre provvedimenti il Paese cambierebbe faccia e potrebbe da un lato iniziare a rimborsare il debito pubblico e dall'altro finanziare le spese civili, come la scuola, le infrastrutture, la difesa, la sanità oltre che, naturalmente, la ricerca tecnologica.

Torniamo alla finanza. Cosa farebbe in quell'ambito?

Chiederei a Bce e Bankitalia di fare moral suasion per imporre alle banche di fare credito in un certo rapporto ai mezzi propri delle aziende. Perché troppe volte le aziende italiane sono andate in dissesto o non si sono sviluppate perché prive di mezzi propri o non interessate a procurarseli, quindi di una visione di lungo periodo.

Ultimo punto?

Proverei a spiegare agli italiani che quando si decide di agire in una certa direzione occorre dare tempo al tempo perché se ne raccolgano i frutti. Come succede in natura che, come noto, non *facit saltus*.

Capitolo sesto Data Journalism

La sezione che segue è un esempio di “data journalism”, una dimensione dell’informazione che riconosce il ruolo crescente dei dati numerici nella produzione e distribuzione di informazioni nell’era digitale.

In questo caso i parametri che sono stati presi in considerazione vogliono solo esemplificare alcuni aspetti emersi nella ricerca, ovvero le direttrici principali rilevate dalle interviste.

Configurandosi come una vera e propria specializzazione del giornalismo, il “data journalism” è la prima dimostrazione di una società in radicale trasformazione, dove l’aspetto visivo e la

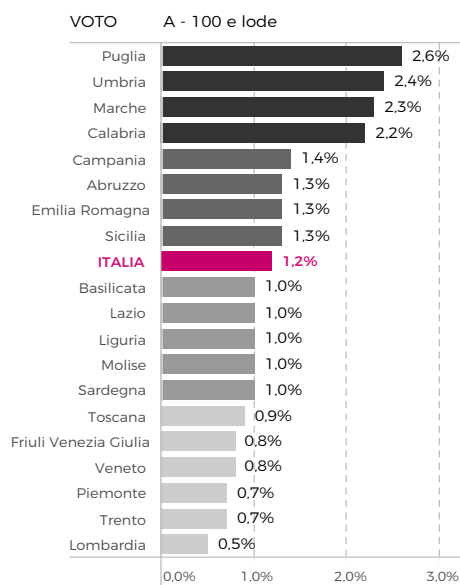
velocità stanno assumendo sempre più importanza e soprattutto dove la circolazione delle competenze sarà sempre più cruciale nella costruzione della conoscenza e quindi del senso.

Il “data journalism” è l’evidente prodotto dell’interazione tra esperti di vari campi, che fino a pochi anni fa erano considerati non omogenei. In particolare i produttori di contenuti e ricercatori universitari, fondazioni bancarie, istituti di statistica, designer, computer scientist, matematici e appassionati. Di numeri e di capire il mondo.

Si ringrazia Infodata de *Il Sole 24 Ore* e Luca Tremolada per aver fornito i dati.

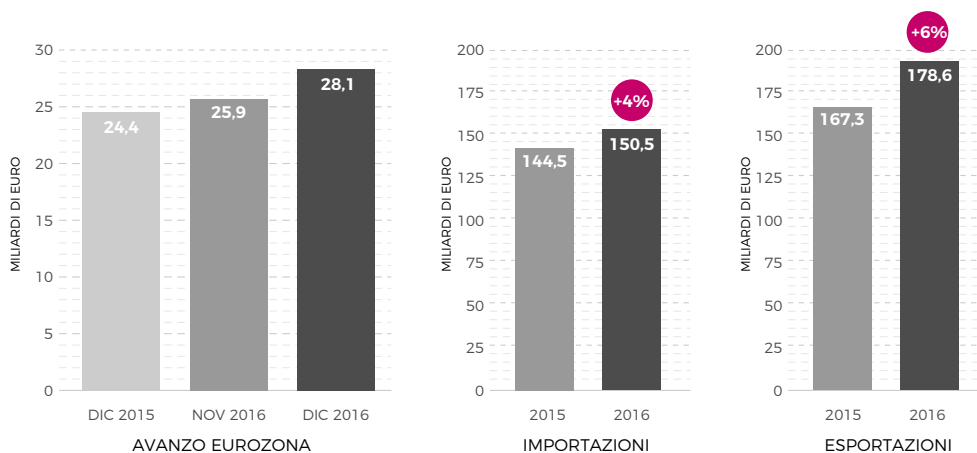
Maturità: dove fioccano le lodi? Ecco la mappa

Il tasso dei diplomati all’esame di maturità che hanno preso 100 e lode, il massimo dei voti, è quintuplo in Puglia rispetto alla Lombardia. È questo in estrema sintesi il dato che emerge dalle rilevazioni del Miur che riguardano gli esami appena trascorsi. Fra le possibili considerazioni, gli studenti potranno riflettere sul fatto che il loro risultato finale è stato, probabilmente, influenzato anche dal luogo in cui hanno svolto la prova.



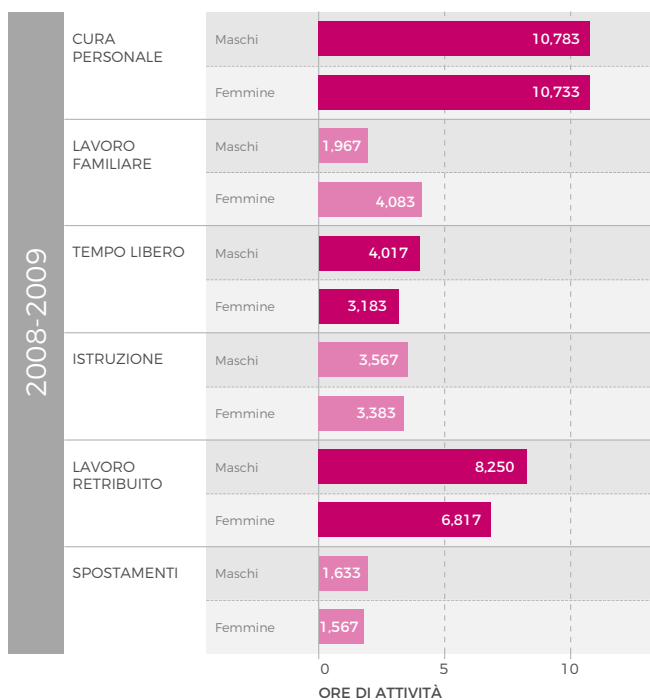
Commercio estero: l'Italia e l'Europa

A dicembre, nell'Eurozona si è registrato un avanzo di 28,1 miliardi di euro, in aumento rispetto ai 25,9 miliardi di novembre e ai 24,4 miliardi di dicembre 2015. Secondo quanto risulta a Eurostat, le esportazioni sono cresciute su anno del 6% a 178,6 miliardi di euro mentre le importazioni sono salite del 4% a 150,5 miliardi.



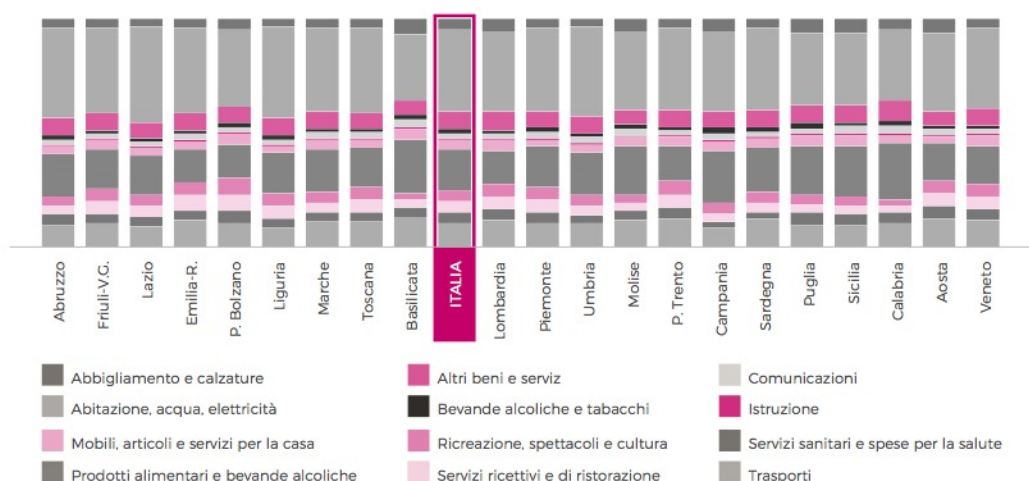
Ecco come spendiamo il nostro tempo

Il grafico a destra rappresenta il tempo dedicato dalla popolazione maschile e femminile alle diverse attività quotidiane nell'arco delle 24 ore.



Lo scontrino del 2015

Uno scontrino da 770 miliardi di euro. A tanto ammontano le spese complessive delle famiglie italiane nel 2015. E se anche togliessimo i fitti imputati, ossia la quota “virtuale” che i proprietari di case pagherebbero a se stessi per il fatto di abitarvi (182 miliardi), rimane comunque un flusso considerevole di denaro, quasi seicento miliardi, che illustra bene le nostre decisioni di spesa collettiva.



Le aziende più innovative degli ultimi dieci anni

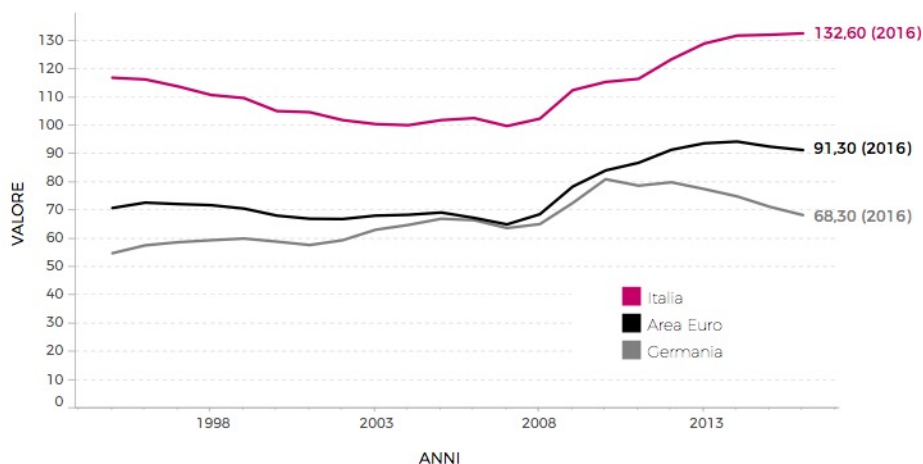
È un dominio americano. Il “The most innovative companies 2016” di The Boston consulting group, lo studio che ogni anno fa il punto sulle aziende più innovative, è avaro con l’Europa. E, se Apple consolida il suo primato per il dodicesimo anno consecutivo, per trovare la prima azienda europea occorre scorrere la classifica fino all’undicesimo posto, dove si posiziona la tedesca Bayer.

La ricerca è stata condotta a livello globale intervistando più di 1.500 capi d’azienda provenienti da diversi settori e combinando le risposte con i risultati finanziari degli ultimi tre anni delle società indicate. Una classifica geograficamente variegata quella di questa edizione, con 34 società statunitensi, dieci europee, sei asiatiche.

RANK	SOCIETÀ	RICAVI	EBIT	TSR	R&D
1	Apple	7.0	7.2	40.4	35.0
2	Google	10.3	19.8	-6.1	24.3
3	Tesla Motors	58.8	NA	47.9	100.4
4	Microsoft	11.0	0.0	27.5	5.8
5	Samsung	-9.8	-32.0	-1.8	4.3
6	Toyota	16.4	73.5	21.1	0.4
7	BMW	5.7	11.6	8.3	-0.2
8	Gilead	122.2	235.0	104.5	18.1
9	Amazon	19.5	-81.2	-22.2	41.3
10	Daimler	10.1	22.7	13.3	9.8

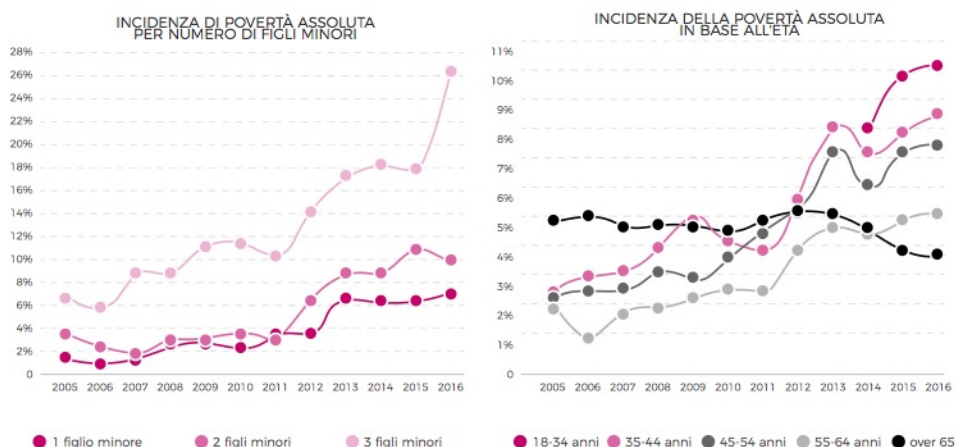
Cosa ci hanno insegnato vent'anni di gestione del debito pubblico?

Il governatore della Banca d'Italia, Ignazio Visco, tempo fa ha raccontato un aneddoto che la dice lunga sul rapporto che abbiamo con il nostro debito pubblico e su come, per questo, siamo considerati in Europa. Rievocando un incontro avuto con Hans Tietmeyer poco prima che morisse, nell'autunno del 2016, Visco ha riferito una frase emblematica del banchiere che fu presidente della Bundesbank tra il 1993 e il 1999. Disse Tietmeyer: «Carlo Azeglio Ciampi ci aveva promesso che nel 2010 l'Italia avrebbe avuto uno stock del debito sul Pil pari al 60%. Oggi siete al 130%. Dunque, non siete affidabili».



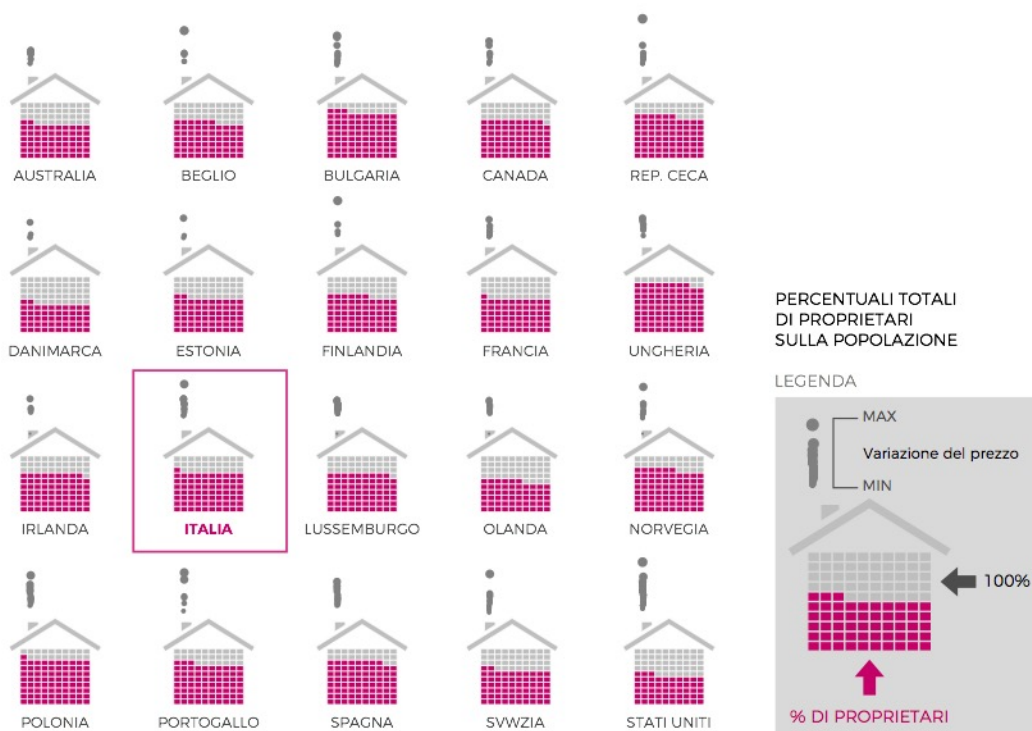
I poveri del 2017, sono giovani e hanno figli

Lo scorso anno, in Italia, più di 1 milione e 600mila famiglie ha vissuto in condizioni di povertà assoluta. Si tratta di 4 milioni e 742mila persone. I numeri arrivano dall'Istat e, questa la nota positiva o perlomeno non negativa, il dato è sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente. L'elemento che preoccupa, però, è che l'incidenza della povertà assoluta cresce tra i più giovani. E tra le famiglie con almeno tre figli minori. Chi sta meglio, invece, sono gli over 65.



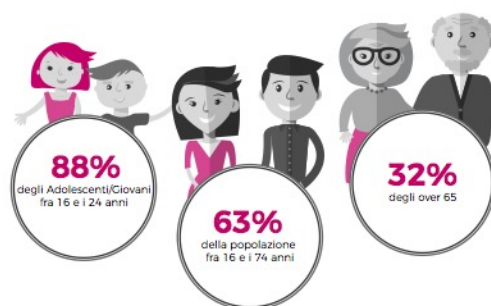
Case di proprietà: l'Italia subito dopo i Paesi dell'est Europa

La presenza di abitazioni di buona qualità a prezzi accessibili può essere un fattore chiave per dare indicazioni sulla situazione di una nazione dal punto di vista delle politiche sociali, delle pari opportunità, della mobilità e della riduzione della povertà.



Quanto siamo "social" rispetto agli altri Paesi?

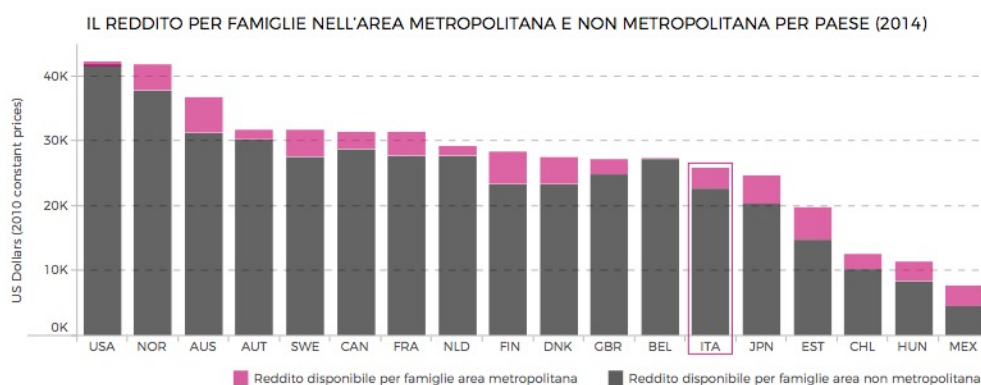
Da un popolo estroverso come quello italiano ci si poteva forse aspettare qualcosa di più. E, se quanto a giovani e tecnologie non siamo tanto distanti dagli altri Paesi europei, gli over sessanta registrano un forte ritardo. Secondo Eurostat, che ha aggiornato i dati relativi all'Unione europea, il 63% degli utenti di Internet tra i 16 e i 74 anni ha utilizzato le reti sociali nel 2016. In sintesi, possiamo dire che sei europei su dieci usano Facebook, Twitter e via dicendo.



PERCENTUALE DELLA POPOLAZIONE ATTIVA SUI SOCIAL (ETÀ COMPRESA TRA I 16 E I 74 ANNI CHE HANNO UTILIZZATO INTERNET NEGLI ULTIMI 3 MESI)

Le città sono trappole di disuguaglianza? Il caso Italia

I governi dovrebbero ripensare le strategie su edilizia, trasporti, istruzione e occupazione per non trasformare le città in trappole di disuguaglianza. È questo il senso e il messaggio di sintesi di un nuovo rapporto dell'Ocse che dimostra che la maggior parte delle città hanno disuguaglianza superiore alla loro rispettiva media nazionale. Il rapporto *Making Cities lavoro per tutti: i dati e le azioni per crescita inclusiva* rileva che a livello globale, negli ultimi 15 anni (dal 2000 al 2015), le città sono state responsabili del 60% della crescita occupazionale. Le famiglie che vivono nelle metropoli hanno livelli più alti di reddito familiare del 18% rispetto alla media nazionale. Sono motori di crescita e di sviluppo caratterizzate da una forte polarizzazione socio-economica, con livelli di disuguaglianza superiori rispetto alle rispettive medie nazionali. Utilizzando il coefficiente di Gini, che misura i tassi di disuguaglianza su una scala da zero a uno (con zero che indica l'uguaglianza e uno il massimo opposto), il 63% delle città studiate hanno valori più elevati rispetto alla media Paese.



Campania, Sicilia e i luoghi comuni: una donna su tre fa la casalinga

Se in tre regioni d'Italia una donna su tre fa la casalinga, da un punto di vista economico, qualcosa non funziona.

Premessa: fare la casalinga, in sé, non è un male. Le scelte di vita stanno ai singoli e non c'è nessun giudizio di merito. Il problema si pone, semmai, se quella di dedicarsi esclusivamente ai lavori domestici non è una scelta. Ma una necessità legata alla cura dei figli, con asili nido che non ci sono o hanno costi superiori agli stipendi mensili. O al fatto di doversi prendere cura dei genitori anziani.



Investimenti sul risparmio energetico, è un'Italia divisa in due

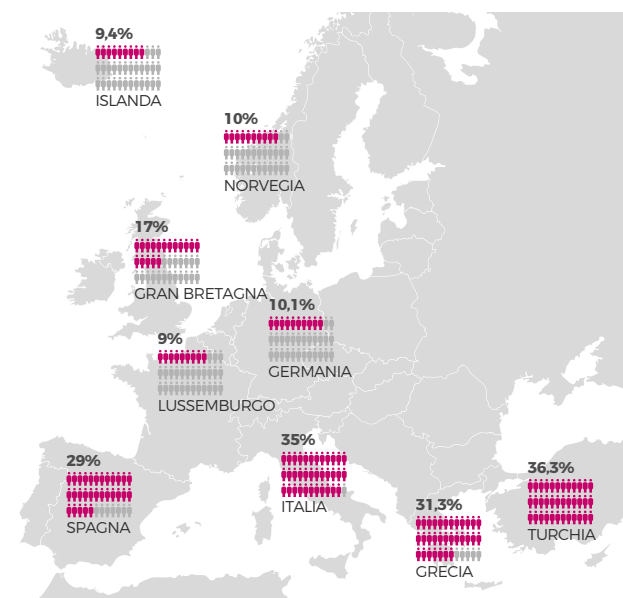
Più di 3,3 miliardi di interventi realizzati dai privati con l'obiettivo di ottenere un risparmio energetico. E i relativi vantaggi fiscali.

Tanti ne hanno mossi le detrazioni al 65% nel corso dello scorso anno. Ma, se si scende più nel dettaglio, i rapporti sul tema appena pubblicati dall'Enea raccontano la storia di un'Italia divisa in due: con gli abitanti del Nord che investono sul tema del risparmio energetico, mentre quelli del Sud che restano fermi.

Per capirlo meglio, è possibile osservare questa mappa.



Chi sono e dove vivono i neet? Un tesoro da un trilione di dollari

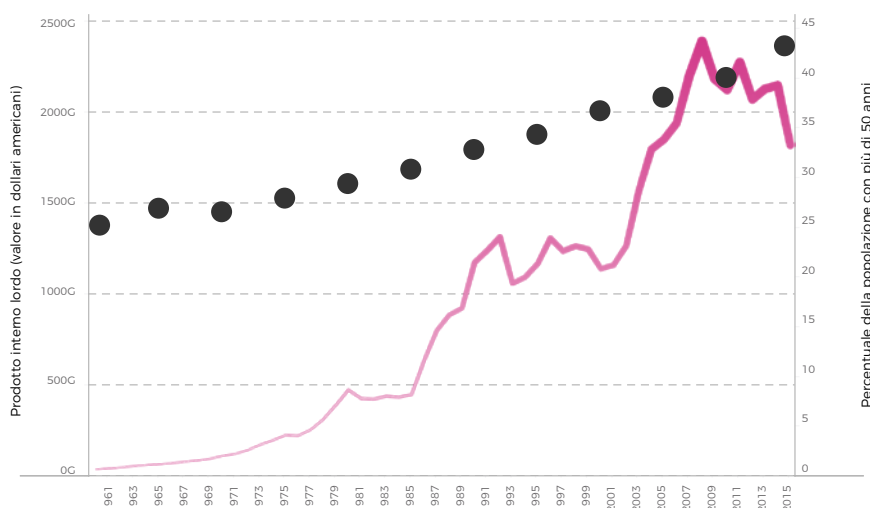


Come far crescere di colpo il Pil italiano di una quota compresa tra il 7 e il 9%? Semplice, basta trovare un lavoro a quel giovane su tre che non ce l'ha. Già, perché quel 35% di Neet tra i venti e i 24 anni non rappresenta solamente un problema sociale, ma anche un potenziale inespresso. A cominciare dal profilo economico.

Demografia e ricchezza: invecchiare fa bene al Pil

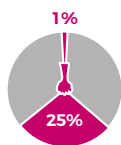
E se una popolazione più vecchia fosse anche più ricca? O, per dirlo in termini più corretti, se un incremento della percentuale di popolazione più anziana portasse con sé anche un aumento del prodotto interno lordo?

IL PIL E L'INVECCHIAMENTO DELLA POPOLAZIONE A CONFRONTO

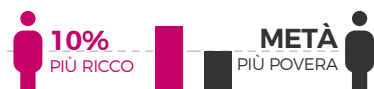


In Italia l'1% possiede il 25% della ricchezza nazionale

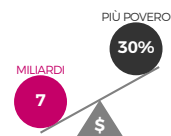
Bastano i primi otto 'Paperoni' del pianeta per fare la ricchezza dei 3,6 miliardi più poveri. È quanto calcola il rapporto Oxfam – l'ong britannica attenta all'economia sociale – che conferma il dato emergente dal 2015: l'1% dei più facoltosi al mondo possiede quanto il restante 99%. In un contesto di crescenti contrasti, la ricchezza cumulata da un'esigua minoranza di super ricchi sta crescendo a dismisura tanto che, con questo ritmo, tra 25 anni potremmo trovarci di fronte al primo 'trilionario', con una ricchezza superiore ai mille miliardi di dollari.



IN ITALIA L'1% PIÙ RICCO NEL 2016 ERA IN POSSESSO DEL 25% DELLA RICCHEZZA NAZIONALE NETTA



TRA IL 1998 E IL 2011, IL 10% PIÙ RICCO DELLA POPOLAZIONE HA ACCUMULATO UN INCREMENTO DI REDDITO SUPERIORE A QUELLO DELLA METÀ PIÙ POVERA DEGLI ITALIANI

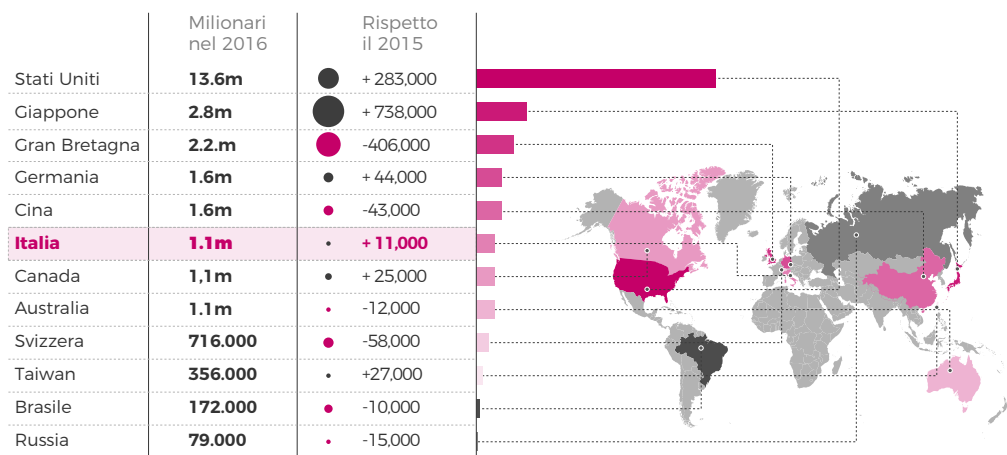


NEL 2016, I PRIMI 7 MILIARDARI ITALIANI POSSEDEVANO UNA RICCHEZZA SUPERIORE A QUELLA DEL 30% PIÙ POVERO DEI NOSTRI CONNAZIONALI

L'89% della ricchezza mondiale nelle mani dell'élite

Aumenta sempre di più il numero di milionari nel mondo, in un periodo storico in cui la forbice tra chi ha troppo e chi non ha niente si sta sempre più ampliando. La progressiva scomparsa della classe media è ormai un dato di fatto, mentre negli Stati Uniti, in assoluto la patria dei più ricchi, tra il 2015 e il 2016 c'è stato un incremento di 283mila persone entrate nel "club", che ha ormai raggiunto quota 13,6 milioni.

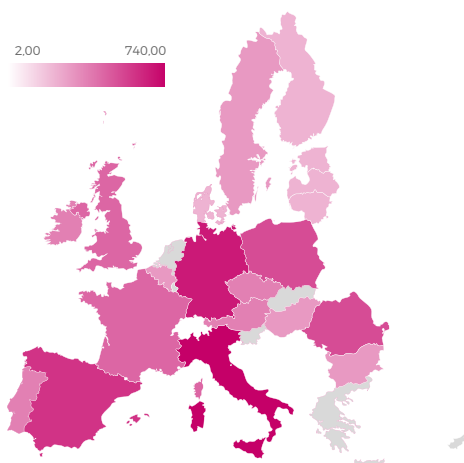
COME IL MONDO DEL CLUB DEI MILIONARI STA CAMBIANDO



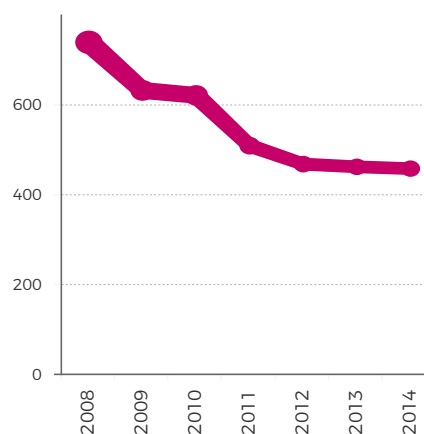
Sicurezza sul lavoro. La mappa europea e il caso Italia

La notizia cattiva è che l'Italia continua a essere una delle nazioni europee in cui è più alto il numero di incidenti mortali sul lavoro. Quella meno cattiva è che se si normalizza il dato per il numero di abitanti, il nostro Paese è in linea con la media europea. Quella decisamente buona, infine, è che il numero di questi episodi è in costante calo negli ultimi anni.

GLI INCIDENTI SUL LAVORO IN EUROPA

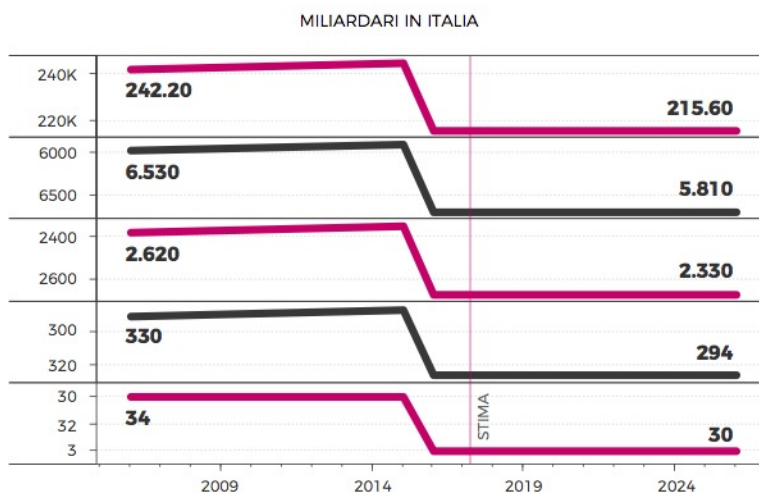


GLI INCIDENTI MORTALI SUL LAVORO IN ITALIA



Entro il 2026 il numero dei miliardari salirà a tremila. E in Italia?

È una stima e va presa con le molle. Ma proviene da uno studio interessante della società di consulenza immobiliare Knight Frank. Nel suo consueto rapporto *The Wealth Report 2017* viene monitorata la popolazione di super ricchi.



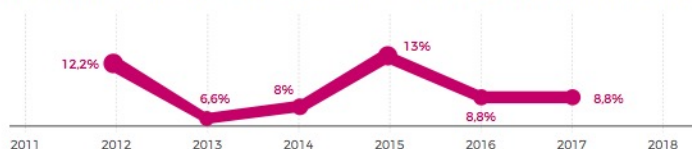
Casa, sempre meno famiglie sono propense ad acquistare

Italiani proprietari di casa, ma sempre meno orientati all'acquisto. Secondo una recente indagine Nomisma, la percentuale delle famiglie italiane propense a comperare casa è scesa dal 12,2% del 2012 all'attuale 8,8%, passando per un picco del 13% nel 2015. Sono quindi circa 2,2 milioni (quell'8,8%) le famiglie che vorrebbero acquistare: 839mila famiglie si stanno già muovendo (3,2%), mentre circa 1,4 milioni di famiglie esprimono un'intenzione di acquisto nel breve termine (5,6%).

LE INTENZIONI E LE MOTIVAZIONI DI ACQUISTO/RINUNCIA ALL'ACQUISTO DI UN'ABITAZIONE

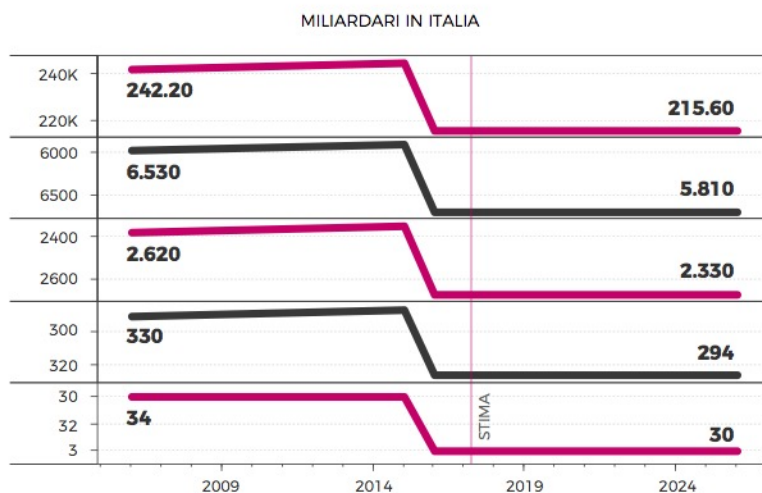


COME È VARIATA NEGLI ANNI LA PERCENTUALE DELLE FAMIGLIE CHE INTENDONO ACQUISTARE CASA



Entro il 2026 il numero dei miliardari salirà a tremila. E in Italia?

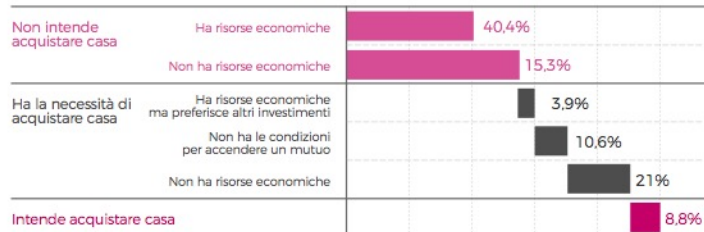
È una stima e va presa con le molle. Ma proviene da uno studio interessante della società di consulenza immobiliare Knight Frank. Nel suo consueto rapporto *The Wealth Report 2017* viene monitorata la popolazione di super ricchi.



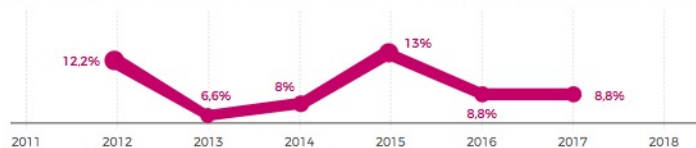
Casa, sempre meno famiglie sono propense ad acquistare

Italiani proprietari di casa, ma sempre meno orientati all'acquisto. Secondo una recente indagine Nomisma, la percentuale delle famiglie italiane propense a comperare casa è scesa dal 12,2% del 2012 all'attuale 8,8%, passando per un picco del 13% nel 2015. Sono quindi circa 2,2 milioni (quell'8,8%) le famiglie che vorrebbero acquistare: 839mila famiglie si stanno già muovendo (3,2%), mentre circa 1,4 milioni di famiglie esprimono un'intenzione di acquisto nel breve termine (5,6%).

LE INTENZIONI E LE MOTIVAZIONI DI ACQUISTO/RINUNCIA ALL'ACQUISTO DI UN'ABITAZIONE



COME È VARIATA NEGLI ANNI LA PERCENTUALE DELLE FAMIGLIE CHE INTENDONO ACQUISTARE CASA



La mappa dei comuni più indebitati d'Italia

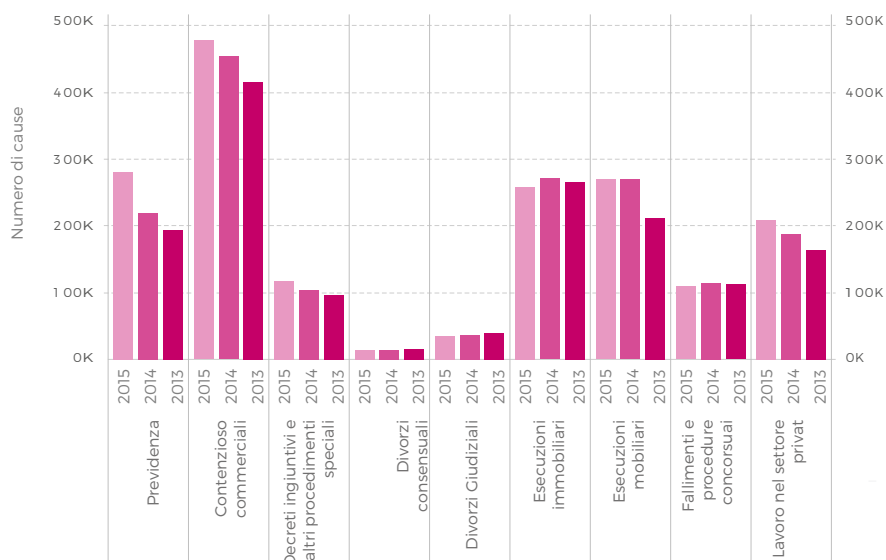
Il “record” spetta a Foppolo, 207 abitanti nell’alta Val Brembana. In questa località sciistica della bergamasca, nel 2014, il comune ha ottenuto prestiti per oltre 18mila euro pro capite.

All’estremo opposto ecco Corato (Bari), Capriolo (Brescia), Magenta (Milano) e Toirano (Savona), dove l’indebitamento è stato di appena due centesimi per abitante. Mentre ci sono più di 3mila comuni che, nell’anno considerato, non hanno accesso mutui.



Giustizia civile, diminuiscono le cause in corso ma cala anche la produttività dei giudici

Diminuiscono i processi civili in corso nei tribunali e di fronte ai giudici di pace. Ma calano anche le cause decise dai magistrati. Lo rivelano le statistiche del ministero della Giustizia relative al contenzioso degli ultimi tre anni.



Scuola, le performance degli studenti italiani

In gran parte in preda ad ansia scolastica, spesso consumatori estremi di Internet, nell'insieme moderatamente felici, ma con punte di insoddisfazione per la vita più che negli altri Paesi. È il ritratto degli studenti italiani fotografato da uno studio Ocse sul benessere scolastico, da cui emerge anche che i ragazzi apprezzano le scuole con una buona disciplina e in cui percepiscono un forte coinvolgimento degli insegnanti. In base alla ricerca, che rientra nell'ambito dei test internazionali Pisa sulle competenze nelle principali materie di studio in cui l'Italia notoriamente non brilla, i quindicenni della Penisola riportano livelli di ansia scolastica più elevati della media dei Paesi Ocse.

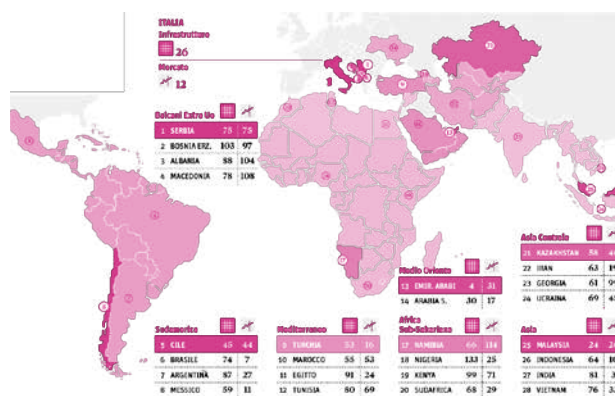


La geografia delle infrastrutture secondo il World economic forum. L'Italia è 26esima

Avere una buona rete di infrastrutture è presupposto necessario al buon andamento degli scambi commerciali con l'estero.

Nel report sulla competitività diffuso ogni anno dal World economic forum (Wef), uno dei parametri presi in esame è proprio quello delle infrastrutture.

Lo studio disegna una mappa dei Paesi dove è più sicuro investire. Considerando, ad esempio, i parametri "miglior rete infrastrutturale" e "miglior mercato potenziale", si potrebbe desumere che un industriale avrebbe più certezze a investire in Malesia, 24esima nella classifica nonostante i suoi trenta milioni di abitanti, piuttosto che in Indonesia, 251 milioni di persone, al 64esimo posto per infrastrutture.



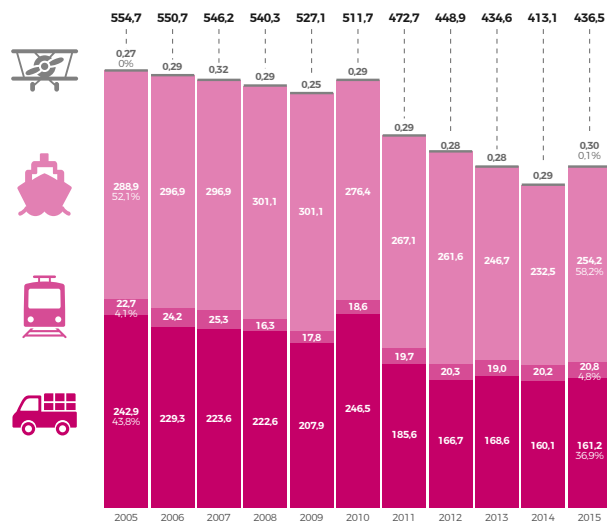
Controversa la situazione dell'India, terzo mercato più promettente al mondo ma con una rete infrastrutturale che la colloca all'81esima posizione (frequenti sono ancora i disagi dovuti ai black-out e alle strade non asfaltate del Paese). Buona la situazione di Cile (45esimo), Namibia (66esima), Serbia (75esima) e Turchia (53esima per le infrastrutture ma 16esima per il mercato potenziale). Tra i Paesi dell'Ue, l'Italia è 26esima. A parte l'Irlanda (27esima) e la Grecia (34esima), peggio di noi si posizionano solo i Paesi della prima ondata dell'allargamento a Est dell'Unione.

Logistica, il traffico su gomma delle imprese italiane è sceso del 70%

Il trasporto merci in Italia

Miliardi di tonnellate-chilometro

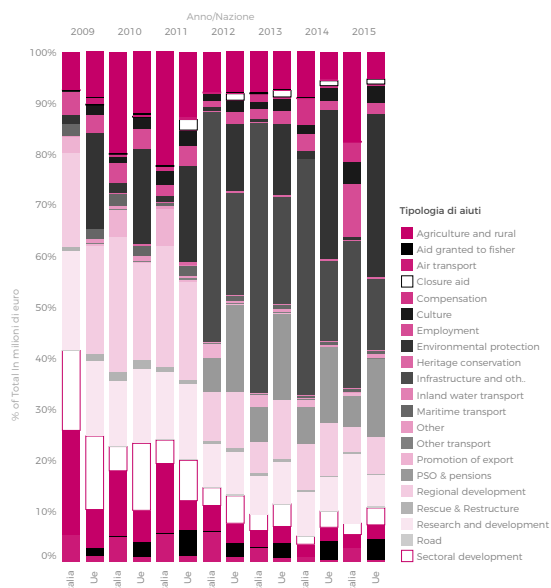
In dieci anni, stima l'ufficio studi di Confcommercio, il valore del trasporto internazionale di merci in Italia è cresciuto di quasi quattro miliardi di euro, mentre le imprese italiane del settore hanno perso oltre un miliardo e mezzo di euro. A salire sul banco degli imputati sono, ancora una volta, le nostre debolezze strutturali. Il deficit di infrastrutture e l'eccesso di burocrazia e di pressione fiscale sono fattori che penalizzano e rendono meno competitive le nostre imprese. «Basti pensare – sostiene Carlo Sangalli, presidente di Confcommercio – che per via di lungaggini e adempimenti burocratici, le imprese italiane di navigazione e di autotrasporto perdono complessivamente oltre un miliardo all'anno in termini di mancati ricavi».



Infrastrutture, innovazione e agricoltura. Ecco dove si concentrano gli aiuti di Stato

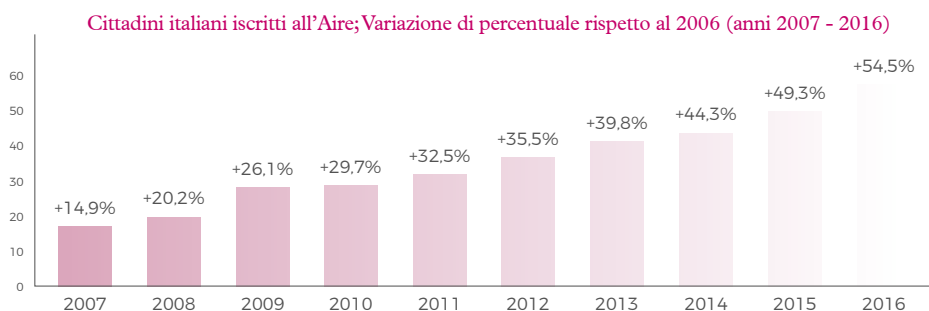
Il grafico accanto illustra i dati sugli aiuti di Stato dal 2009 al 2015 in base ai settori economici in cui sono stati utilizzati aiuti pubblici nazionali ritenuti compatibili con le regole europee a tutela della concorrenza, del mercato e dei contribuenti. Per ciascun anno è stato fatto anche il confronto con la media europea. La differenza più evidente è nelle spese per le infrastrutture, per le quali l'Italia spende molto meno della media Ue. Ma la tabella riserva molte altre sorprese.

Il confronto Italia-Ue degli aiuti dal 2009 al 2015 (dati in %)



Italiani, pensionati e studenti che emigrano. I grafici della fuga

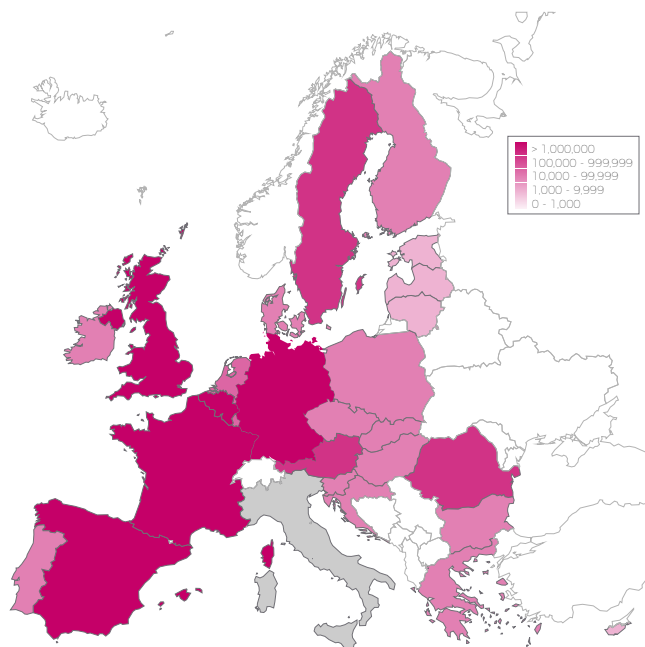
Aumentano gli italiani residenti all'estero: al primo gennaio 2016 sono più di 4,8 milioni (4.811.163), con una crescita del 3,7% rispetto l'anno precedente (+174.516 unità). Nel 2015 il numero degli espatriati aveva superato quota 107mila, con una percentuale di giovani superiore al 36%. Lo rivela il Rapporto *Italiani nel mondo 2016* della Fondazione Migrantes.



Ecco dove migrano gli italiani in Europa. La mappa dei flussi interni

Come sappiamo, i residenti nell'Ue possono liberamente spostarsi all'interno dei confini dell'Unione. Nel 2015 quasi venti milioni di persone, circa il 4% della popolazione dell'Ue, viveva in un Paese diverso da quello in cui è nato. In sostanza è emigrato.

I Paesi con il più alto numero di migranti (europei) sono la Germania (5,3 milioni), la Gran Bretagna (5,3 milioni) e la Francia (2,3 milioni). Parallelamente, i Paesi da cui partano più emigranti sono la Polonia (2,9 milioni), la Romania (3,5 milioni) e la Germania (1,8 milione).



Conclusioni

Nel momento in cui questo percorso di ricerca di ricerca volge al termine, Settembre 2020, la pandemia di Covid-19 minaccia una seconda ondata mettendo in forte crisi molte delle leadership europee di comprovata tradizione democratica e capacità organizzativa. In Italia, epicentro della prima ondata pandemica, il rischio appare meno urgente per un motivo paradossale: il comportamento virtuoso della maggioranza dei cittadini, mentre le classi dirigenti continuano a muoversi in uno spazio incerto e nebuloso.

Al di là della sua gravità oggettiva, che divide la scienza, la più complessa diffusione di virus dell'ultimo secolo - e il conseguente "stato di eccezione" che alcuni hanno messo fortemente in discussione²³⁶ come attentato allo statuto delle democrazie liberali e delle libertà individuali - ha accelerato le contraddizioni della classe dirigente e delle sue responsabilità oggettive. Non tanto, appunto, nel fronteggiare l'emergenza sanitaria quanto nell'impostare una visione di lungo periodo che non si limiti a erogare sussidi statali per rilanciare sulla carta investimenti, ma nell'affrontare in maniera sistematica i temi delle competenze, del merito, della ricerca, della concorrenza e di tutte le caratteristiche mancate che sono emerse anche da questa ricerca. Occorre ricordare che si tratta di valori, attitudini e metodi sul capitale umano adottati in larga parte dai paesi europei e che definiscono, per contro, l'atteggiamento mancato della classe dirigente italiana.

In Italia, infatti, visione e progetti di lungo respiro che continuano a suscitare perplessità, a scontrarsi con interessi particolari e uno stato delle cose che appaiono come privilegi divenuti diritti. Solo per fare un esempio, nel Decreto rilancio dell'estate 2020 alla scuola venivano destinati 1,5 miliardi, cioè la metà di quello che si era deciso di perdere con Alitalia. E nell'ultimo giorno di Settembre si discute la legittimità di bandire un concorso pubblico per reclutare trentamila insegnanti – che entreranno a regime nel 2021 -quando ancora sono migliaia i precari e i non stabilizzati. Difficile così credere alle rassicurazioni del Ministro dell'Università e della Ricerca, Gaetano Manfredi, che ha ripetuto che farà di tutto per evitare che si ripeta il crollo del 20 per cento nelle immatricolazioni del periodo 2008-2013. E' evidente infatti che interventi sul diritto allo studio in un paese che destina all'università appena l'1 per cento del Prodotto interno lordo non sono la soluzione contro l'esplosione di una povertà educativa come conseguenza di una profonda recessione aumenta ancora di più le disuguaglianze.

Tutto questo, come ha scritto di recente Ferruccio de Bortoli aprendo un dibattito sulla classe dirigente sulle colonne del corriere della Sera, "allarga il solco già profondo che separa chi è all'interno di un circuito economico seppur indebolito e chi ne è stato espulso. Questa fascia sociale in difficoltà sarà costretta a privilegiare il sostentamento immediato e a penalizzare l'investimento in istruzione e formazione dei propri figli. E così, con un capitale umano ulteriormente indebolito, sarà ancora più arduo per l'intero Paese ritrovare la via dello sviluppo senza la quale l'enorme debito accumulato non sarà sostenibile"²³⁷.

Così, all'inizio del XXI secolo, dopo decenni di disgregazione, la responsabilità nazionale della classe dirigente privata, della parte più ricca e agiata, dell'imprenditoria maggiormente avveduta e internazionalizzata, continua a essere drammatica. Sebbene anche De Bortoli riconosca che quel che rimane della cosiddetta borghesia produttiva ha dato prova di grande generosità personale e aziendale, lo stesso illustre opinionista

²³⁶ Giorgio Agamben, *A che punto siamo, L'epidemia come politica*, Quodlibet, 2020.

²³⁷ Ferruccio de Bortoli, *La classe dirigente che serve*, Corriere della sera, 16 Maggio 2020.

sottolinea che ancora “manca l’assunzione di un progetto per il Paese. Sulle proprie spalle, non su quelle dello Stato di cui si teme, giustamente, un eccessivo allargamento proprietario e assistenziale o a carico di una politica accusata di incompetenza e avventurismo. Una classe dirigente privata all’altezza del compito che la storia le assegna non può limitarsi (giustamente) a premere per riaprire le fabbriche e invocare aiuti di vario tipo o guardare con ansia a Bruxelles. Deve fare di più. Mostrare di avere una cultura più profonda del bene pubblico (*common goods* direbbero gli anglosassoni spesso chiamati ad esempio). La filantropia oggi non basta e a volte non sfugge alle regole scivolose del marketing. E allora che cosa potrebbe fare?”.

Ripercorse in chiave analitica e sintetica assieme da queste pagine, l’involuzione della classe dirigente italiana degli ultimi quarant’anni, e la rivoluzione creata dall’impatto dei mass media e dalla digitalizzazione del reale, fanno emergere con drammaticità che i temi del capitale umano e della formazione della classe dirigente sono sempre stati uno dei nuclei della “questione nazionale”. Nell’ormai lontano 1972, uno degli ultimi atti di Raffaele Mattioli fu la costituzione - insieme a Leo Valiani, Dante Isella, Giorgio Rumi, Enrico Decleva e altri - di un’associazione per lo studio della formazione della classe dirigente nell’Italia unita. Ma l’emergenza di una classe dirigente all’altezza dei compiti della contemporaneità arriva in tutta la sua drammaticità alla fine della Seconda repubblica, quando le domande a cui rispondere prendono forma precisa e puntuale. Le ha sintetizzate con efficacia Ernesto Galli della Loggia²³⁸.

“Avere una visione complessiva del proprio Paese, condizione indispensabile per immaginare un suo futuro, per immaginare il tipo di società, di valori e d’interessi che esso deve cercare d’incarnare; indispensabile per far ciò è possedere un’adeguata conoscenza del Paese stesso e del mondo. Il che non significa aver viaggiato molto, aver compiuti molti «soggiorni all’estero». L’essenziale, per Galli, è conoscere il passato, le vicende politiche, la cultura, la sensibilità, e quindi aver letto dei libri, dei romanzi, aver visto dei film, ascoltato delle musiche. Il presente e il futuro si costruiscono su basi solide solo conoscendo il passato, non a caso la fucina delle classi dirigenti è sempre stata la storia. “Serve poi un forte tasso di disinteresse personale. Si chiama anche senso dello Stato: è l’idea che nella propria azione l’interesse della collettività (sobriamente e quanto più possibile imparzialmente valutato; in proposito ci sono delle tradizioni) debba prevalere sul proprio tornaconto, di qualunque genere questo sia. Infine, una classe dirigente è tale se è capace di «assumersi la responsabilità»: cioè se sa prendere delle decisioni. Se sa compromettersi decidendo”. Tutti aspetti di cui la classe dirigente nazionale pare priva.

Le interviste effettuate per questa tesi, un esercizio affascinante quanto complesso e faticoso, offrono un altro punto di osservazione privilegiato che conferma il dato negativo di fondo. E cioè che mentre all’estero il sistema della rappresentazione non è sovrastrutturale alle comunità di riferimento, ma ne determina modi e forme di esistenza, gli italiani sperimentano un dualismo quotidiano di classe, reddito, cultura, consumi. Se all’estero l’evoluzione della lettura ha prodotto una differenziazione delle funzioni, quindi del rapporto tra massa ed élite, in Italia è avvenuto il contrario. Quella “tendenza pop” che ha dominato gli ultimi decenni ha, e che è stata determinata da fattori industriali e sociali ben descritti dagli autori considerati in questo lavoro, da un lato ha condotto i mezzi d’informazione a vendere più copie di quelli stranieri di qualità, ma pur sempre molto meno rispetto ai tabloid popolari di quegli stessi Paesi. L’avvento del digitale, delle gerarchie orizzontali indagate con acribia paradigmatica da Manuel Castells e l’ordine dei simulacri di Jean Baudrillard ha avuto come primo effetto la deroga alla qualità dei contenuti senza di contro ottenere un drastico allargamento del bacino dei fruitori. Una realtà, questa, che si riverbera sulla

²³⁸ Ernesto Galli della Loggia, *Formare una classe dirigente*, Corriere della Sera, 25 maggio 2020.

preparazione., la teoria e gli atti di rappresentatività della classe dirigente, ponendo delle serissime quanto ineludibili ipoteche sui modi in cui questa pensa, agisce, comunica e si comunica.

Occorre dire che dalle interviste emerge la sincerità e la spontaneità, la voglia di rappresentare le cose nella loro verità, spesso senza la mediazione del linguaggio allusivo né tantomeno della retorica, che oggi si preferisce chiamare *storytelling*. Ma anche la capacità degli intervistati, ognuno nel suo stile, di aprirsi condividendo temi valoriali senza imbarazzi, in un'apertura alle scelte soggettive raramente incontrata. Purtroppo però alla fine del percorso le voci confermano i dati teorici: la coincidenza delle analisi convergono (quasi) tutte su alcuni elementi critici del Paese dove, per così dire, il *soft power* naufraga nell'*hard power*: la classe dirigente è stata incapace di rispondere alle domande del sistema fiscale, la giustizia, le infrastrutture, il paesaggio e soprattutto la formazione. Segnali evidenti dell'onestà intellettuale espressa dai protagonisti, che si sentono ingaggiati nella sfida che la complessità ha lanciato alle élite.

L'immagine del Paese che questo percorso di studio tratteggia è purtroppo molto chiara. La classe dirigente italiana che è passata attraverso la rivoluzione digitale dei mass media è un sistema-non-sistema di estrema fragilità, opaco anche se illuminato da lampi di genialità e forza individuale, che non riescono quasi mai a comporsi in un disegno organico. Un metaluogo di occasioni non colte, dove le virtù civili e culturali vengono abbandonate per riferimenti individualistici e di consumo, dove la programmazione risulta succube di un'eterna logica dell'emergenza che spiazzata una società recalcitrante al cambiamento e soprattutto paralizzata dal futuro che incombe sotto forma di una tecnologia che sembra solo consumare competenze consolidate. Un Paese soverchiato da debito immane che impedisce di ipotizzare nuovi percorsi e siglare nuove alleanze generazionali, relegando la politica a un teatro lontano dalla realtà dei cittadini e delle dinamiche globali. Un teatro da cui è preferibile non farsi coinvolgere.

Davanti a tutto questo, l'invocazione quasi unanime dei protagonisti è un richiamo civile e morale, uno sforzo di concentrazione, coraggio e dedizione personale, uniche vie per trasformare l'inerzia da un lato e l'ultima distruzione creatrice dall'altro in un'opportunità concreta. Valorizzando l'unicità dei propri *assets* e contrastando l'erosione delle forme più autentiche dell'essere italiano. Un auspicio che trasforma la critica in autocritica che la classe dirigente rivolge a sé stessa, come in uno specchio, con un coraggio e una trasparenza che meritano rispetto ma che sono il contraltare dell'opacità che Carlo Carboni ha illustrato in un percorso meritorio e ineguagliato di lavoro sul Paese e la sua élite.

Se da un lato occorre ricordare che mai una classe dirigente aveva vissuto una crisi tanto sconosciuta e accelerata, quella della trasformazione digitale e della finanziarizzazione della realtà ad essa collegata, causata dall'incertezza entrata nel sistema della conoscenza che nella storia non era mai giunto a manomettere così in profondità miti sociali e riti individuali secolari, dall'altra questo non può essere una scusante per un gruppo dirigente che non ha saputo essere all'altezza del ruolo che la storia gli assegnava. Tutto così converge verso un'altra dimostrazione della nostra epoca, quella *network society* dove le "gerarchie verticali" stanno lasciando spazio a "strutture orizzontali" organizzate sul modello del rizoma, in cui la produzione dell'esperienza disintermedia tutto, compresa il ruolo delle leadership formali - siano esse intellettuali o politiche - che faticano a iscriversi nel nuovo modello orizzontale.

Ma c'è di più. Trovandosi a non avere più rapporti con le cosiddette "autorità sostanziali" - lo stato, la religione, i miti fondativi - le pseudoélite contemporanee vivono in una sorta di nostalgia permanente, attratte da un centro di gravità vuoto, alla ricerca di una

relazione perduta ma non più ricostituibile, perché la network society per sua natura dissemina competenze e autonomia decisionale in maniera algoritmica e raddomantica. Locali e globali allo stesso tempo, i leader fotografati in questa ricerca dimostrano di connettersi con altri leader ma difficilmente con quel particolare tipo di network che è la sfera pubblica, che resta una presenza lattiginosa, un continente sconosciuto dove non è bene avventurarsi dichiarando a se stessi prima che agli altri di non possederne le chiavi di accesso.

Al di là del pessimismo e dell'ottimismo individuale, tutti i protagonisti di questo studio confermano le analisi teoriche e avvertono l'esigenza di costruire una nuova noosfera. Un flusso continuo di sapere che si opponga al dominio della crisi valoriale e della post-verità, rispondendo all'esigenza di guidare e dirigere più che assecondare e ratificare, di rispondere alle aspettative più che di lasciarle inevase, di costruire un nuovo ruolo del Paese invece che gettare la spugna e chiudersi nella propria individualità, professionale o personale. Da questo l'insistenza (verbale) sulla valorizzazione del capitale umano e sociale, l'urgenza di strutturare un sistema economico allineato all'unicità della struttura produttiva nazionale, la necessità di chiudere l'era di rendite di posizione e inefficienze che la globalizzazione dei mercati e delle esistenze non permette più.

A leggere finno in fondo la conclusione offerta dai protagonisti, per il futuro si delinea uno scenario possibile dove la volontà individuale resta l'unica possibilità del cambiamento, per reagire a un tessuto d'isolamento e intessere nuove connessioni oggi inaspettate. Di fronte a un domani in cui la responsabilità pubblica sembra arretrare, trincerandosi in un ciclo infinito di riforme, revisioni e decreti improntati all'emergenza e la transitorietà, questo libro di testimonianze di protagonisti estranei alla politica riafferma paradossalmente il primato della politica, anzi della società civile come luogo privilegiato e cuore di qualunque ipotesi di riscatto. Ma in realtà tutto questo è ancora teoria o, peggio, lettera morta.

Del resto, non era naturalmente intenzione di questo studio trovare soluzioni o fornire risposte ma ripercorrere alcune aporie leggendole dal punto di vista privilegiato della trasformazione dei mass media all'inizio del XXI secolo in Italia e del suo impatto. Dal percorso effettuato però un aspetto emerge con chiarezza: per guardare il futuro occorre tornare alla scuola, alla formazione, a un'istruzione che possieda tre caratteristiche: a) la cosiddetta cultura generale di impianto umanistico; b) la prevalenza della conoscenza (sapere) sulla competenza (saper fare); c) l'adozione unilaterale dei criteri di merito. Posizioni non "passatiste" ma autoevidenti, perché le classi dirigenti si formano e si possono riformare soltanto assumendo come base un'ampia e approfondita cultura generale. Perché per avere il senso di ciò che è essenziale bisogna padroneggiare molte cose. "Solo una vasta cultura generale – sempre che si ritenga che l'esperienza di un paio di secoli conti qualcosa – dà la duttilità, la capacità di orientamento, l'ampiezza di orizzonti, che servono a compiere quelle scelte di portata generale e di natura complessa che sono le scelte tipiche che competono a una classe dirigente. La quale, ovviamente, potrà benissimo poi annoverare al proprio interno le più varie competenze specialistiche, ma per l'appunto in seconda battuta"²³⁹.

Il costante e progressivo crollo qualitativo della classe dirigente italiana appare così non solo l'effetto del combinato disposto dell'avvento del digitale e l'accelerazione della finanziarizzazione del mondo, ma come "una conseguenza diretta dell'implacabile smantellamento che nella nostra scuola si è compiuto del tipo d'istruzione appena tratteggiata. Per opera di ministri impreparati e incapaci, talora fino al grottesco, e dei loro consiglieri. Smantellamento che è andato di pari passo con quello dell'impianto scolastico-educativo nel suo complesso. La «povertà educativa» italiana sta sì nello scarso numero di iscritti all'università, ma sta soprattutto nell'impreparazione di una gran

²³⁹ Galli della Loggia, cit.

parte di essi, spesso incapaci di scrivere quattro righe senza errori di ortografia e di punteggiatura raccapriccianti”²⁴⁰.

A tutto questo occorre aggiungere il ruolo della borghesia produttiva. Il dibattito se le aziende siano il luogo dove si forma una classe dirigente, oppure se sia lo stato e le sue strutture burocratiche e politiche è acceso. Un dato però appare innegabile: se negli anni dell'immediato dopoguerra le basi per la ripresa dell'economia italiana partirono da figure private illuminate – Pasquale Saraceno, Enrico Mattei, Raffaele Mattioli, Adriano Olivetti, Vittorio Valletta: tra i quali come si vede gli imprenditori veri e propri erano una minoranza atipica – la borghesia seppe esprimere politici imbevuti di spirito nazionale e di grande visione, come Alcide De Gasperi e Ugo La Malfa. Così, forse solo dalla riconnessione tra la sfera pubblica e quella privata in un patto rinnovato di fiducia e di aspirazione alla giustizia può consistere il futuro del paese e i segnali di riconoscibilità della sua classe dirigente.

Solo in un interesse verso la di formazione di un nuovo capitale umano che contrasti la povertà educativa si potrebbe intravedere un futuro che guardi ai tre pilastri delle democrazie liberali occidentali nelle loro Costituzioni hanno fissato per una democrazia sana e forte e per lo sviluppo armonico dell'individuo: Stato, Mercato, Comunità/Privato sociale. A questi temi chi scrive dedicherà così altre risorse di ricerca.

²⁴⁰ Ibid.